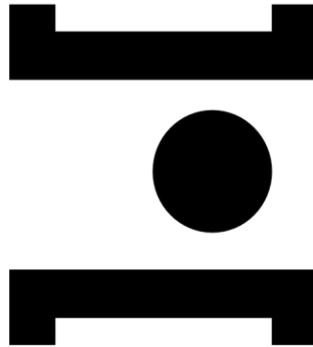


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Educação de Santarém



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**A CONTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS NA MELHORIA DAS
INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Administração Educacional

Ana Paula Martins Ferreira

Orientação: Prof^a. Doutora Sónia Alexandre Galinha

dezembro, 2023

Dedicatória

À minha família e ao meu marido que sempre me apoiaram e me deram alento para este desafio.

Em especial às minhas filhas, Íris e Lúcia e que se viram privadas do meu apoio e companhia, mas que amo profundamente.

Agradecimentos

A todos os professores, do Mestrado de Ciências de Educação/Administração Educacional, agradeço pelo apoio dado e pela orientação pedagógica disponibilizada, uma vez que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional. Os momentos agradáveis passados com os meus colegas de turma e em especial à Cristina e à Lina pelas nossas viagens.

À Professora Doutora Sónia Galinha, minha orientadora, o meu enorme obrigada, pela orientação científica, pelo apoio e incentivo.

À minha amiga Mónica e Idalina que sempre me encorajaram e nunca me deixaram desistir.

Obrigada a todos os participantes no meu estudo, do Agrupamento de Escolas X, agradeço o apoio dado e as palavras de incentivo, pois contribuíram para que este trabalho de projeto fosse possível.

Acrónimos/Siglas

AEE- Avaliação Externa das Escolas

CAF- Common Assessment Framework

CIMT- Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo

CNE- Conselho Nacional de Educação

DGAEP- Direção Geral da Administração e Emprego Público

EFQM- European Foundation for Quality Management

IGE- Inspeção Geral da Educação

IGEC- Inspeção Geral de Educação e Ciência

MEC- Ministério da Educação e Ciência

RAAG- Regime de Autonomia Administração e Gestão de Estabelecimentos Escolares

SAE- Serviços de Administração Escolar

TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação

Resumo

O trabalho de projeto intitulado “A Contribuição dos Serviços Administrativos na melhoria das instituições educativas” tem como objetivo central analisar o papel dos assistentes técnicos na dinamização da vida escolar num locus empírico específico. Foram delineadas questões subjacentes à investigação, no que diz respeito, à imagem e ao desempenho dos serviços administrativos, à comunidade educativa, avaliando o serviço público prestado. No que se refere à metodologia utilizamos métodos quantitativos (questionários aos docentes, assistentes técnicos, alunos e encarregados de educação) e qualitativos (entrevista à Diretora), considerados necessários à nossa investigação. A triangulação dos dados efetuada permitiu constatar que a comunidade educativa do Agrupamento escolar em análise tem confiança no trabalho desenvolvido pelos assistentes técnicos em prol desta, que existem pontos a otimizar, nomeadamente à avaliação e ao trabalho em equipa. Foi proposto o desenvolvimento de trabalho colaborativo, interajuda de todos os assistentes técnicos participantes e liderança para promover a sua motivação e melhorar o serviço público prestado no campo de administração educacional.

Palavras-chave: serviços administrativos, comunidade educativa, assistentes técnicos, instituição educativa

Abstract

The central aim of the project entitled "The Contribution of Administrative Services to the Improvement of Educational Institutions" is to analyze the role of technical assistants in boosting school life in a specific empirical locus. The questions underlying the research were outlined with regard to the image and performance of the administrative services to the educational community, evaluating the public service provided. As far as methodology is concerned, we used quantitative methods (questionnaires to teachers, technical assistants, students and parents) and qualitative methods (interviews with the Director), which were deemed necessary for our research. The triangulation of the data made it possible to verify that the educational community of the school grouping under analysis has confidence in the work carried out by the technical assistants on its behalf, that there are points to be optimized, namely evaluation and teamwork. It was proposed that collaborative work be developed, that all the technical assistants involved work together and that leadership be provided in order to promote their motivation and improve the public service provided in the field of educational administration.

Key-words: *administrative services, educational community, technical assistants, educational institution*

Índice

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
Acrónimos/Siglas.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice.....	vi
Lista de figuras/lista de tabelas e lista Gráficos.....	viii
Introdução.....	1

Parte I Enquadramento teórico

1. Estrutura organizacional.....	2
1.1 A Escola como uma organização.....	4
1.2 A Escola enquanto Administração Pública.....	5
1.3 Os Serviços Administrativos.....	7
1.3.1 A delegação de competências do Diretor aos Serviços Administrativos.....	8
1.4 Autonomia de escola.....	10
1.5 A avaliação interna (autoavaliação) e a avaliação externa.....	13

Parte II Metodologia

2. Problemática e questões de partida.....	19
3. Tipo de estudo /Quadro conceptual de investigação.....	20
4. Caracterização do locus de pesquisa.....	22
5. Caracterização da amostra.....	23
6. A Entrevista à Diretora.....	26
7. Os questionários.....	30
8. Pré-teste.....	38

Parte III Análise de dados

9. Entrevista.....	39
10. Questionários aos encarregados de educação/alunos, docentes e assistentes técnicos.....	42
11. Triangulação de resultados.....	61
12. Interpretação e discussão de resultados.....	63
13. Projeto de intervenção.....	66
14. Conclusões.....	73
Referências.....	75
Anexos.....	78

Lista de figuras

Figura 1 - O processo de avaliação interna (autoavaliação).....	14
Figura 2 - O processo de avaliação externa.....	16
Figura 3- Indicadores de melhoria.....	68

Lista de tabelas

Tabela 1- Nº de alunos e de turmas do Agrupamento X	24
Tabela 2 - Distribuição dos professores por níveis/ciclos de ensino e habilitações	25
Tabela 3- Distribuição do pessoal não docente por níveis/ciclo de ensino.....	25
Tabela 4 - Grelha síntese do plano de estudo.....	27
Tabela 5 - Guião de entrevista à Diretora	27
Tabela 6- Guião dos questionários aos encarregados de educação/alunos.....	31
Tabela 7- Guião dos questionários aos docentes.....	33
Tabela 8- Guião dos questionários aos assistentes técnicos.....	35

Gráficos

Gráfico 1- Recetividade e conduta correta no atendimento.....	43
Gráfico 2- Capacidade de resposta.....	44
Gráfico 3- Disponibilidade dos assistentes técnicos.....	45
Gráfico 4- Iniciativa e empenho.....	46
Gráfico 5- Eficácia dos assistentes técnicos	47
Gráfico 6- Conhecimento das necessidades dos utilizadores.....	48
Gráfico 7- Melhorias das plataformas digitais.....	49
Gráfico 8- Bom serviço público.....	50
Gráfico 9- Confiança nos assistentes técnicos.....	51
Gráfico 10- Grau de satisfação.....	52
Gráfico 11- Influência da avaliação interna ou externa.....	53
Gráfico 12- Consecução dos objetivos e metas do agrupamento.....	54
Gráfico 13- Cumprimento de ordens da Coordenadora Técnica.....	55
Gráfico 14- Qualidade do serviço.....	55
Gráfico 15- Trabalho em equipa.....	56
Gráfico 16- Iniciativas de divulgação.....	57
Gráfico 17- Obtenção de informações.....	58
Gráfico 18- Controlo de documentos.....	59
Gráfico 19- Os objetivos e as normas.....	60
Gráfico 20- Frequência aos serviços administrativos.....	61

Introdução

Este trabalho realizou-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, tratando-se de um trabalho que pretendeu delinear e elaborar um projeto de intervenção, no Agrupamento de Escolas do distrito de Santarém (devido à proteção de dados, designado por Agrupamento de Escolas X).

Como defende Mateus (2011, p. 3) “o trabalho de projeto é uma metodologia investigativa centrada na resolução de problemas reais e pertinentes, que permite criar uma nova relação entre a prática e a teoria”.

Pretendemos estudar a forma como os serviços administrativos desenvolvem o seu conteúdo funcional, desempenham as tarefas bem como a perceção que têm o impacto das mesmas na melhoria e no funcionamento da Organização Escola. Para um melhor entendimento sobre a eficácia e eficiência dos serviços prestados. Organizamos uma entrevista à Diretora do agrupamento onde utilizámos questões fechadas e abertas, questionários aos docentes do Agrupamento, aos encarregados de educação, alunos e assistentes técnicos para avaliar o seu autoconceito.

A opção de estudar os serviços administrativos de um estabelecimento escolar prende-se com diferentes propósitos: pessoais, profissionais e académicos, uma vez que estes constituem uma componente-chave da organização, desenvolvendo, na retaguarda um trabalho que serve de apoio à missão básica da escola.

Ao longo da História da Educação muito se tem falado e escrito acerca da participação dos atores tradicionais na escola, nomeadamente professores e alunos e assistentes operacionais e técnicos, elementos cruciais na organização escola. Assim, consideramos de grande pertinência investigar e refletir acerca da forma como os serviços de administração escolar exercem uma função em prol da escola pública e democrática.

Canário (2005, p. 55), define a escola como sendo “mais do que um espaço de instrução, um espaço onde os jovens constroem as suas identidades e cultura na socialização com os diferentes atores sociais em presença e principalmente com os pares”.

Parte I Enquadramento teórico

1. Estrutura organizacional

As organizações na sua essência dependem do contributo de todos os recursos humanos que a compõem, independentemente do tipo de tarefas que desempenham. Na organização Escola os assistentes técnicos constituem-se como elementos-chave da estrutura organizacional escolar. Não raras vezes, são estes que na retaguarda desenvolvem um trabalho que serve de apoio à missão básica da escola. É frequentemente que os estudos sobre a Escola, esqueçam a importância dos serviços administrativos, o que vai contra as teorias que defendem a importância da colaboração e interdependência de todos os atores da organização. Efetivamente, e na medida em que a escola é uma organização com grande impacto social, a cooperação profissional, a participação e a integração de todo o pessoal que nela trabalha é crucial para o seu desenvolvimento organizacional e para a eficácia dos serviços prestados.

Alis, et al (2012, p.48), acrescentam que “a organização envolve um grupo de pessoas de acordo com determinados valores”. Estes valores conjugam-se com as formas como pessoas se identificam com trabalho e determinam os modelos de conduta identitários da organização. Esse misto de valores partilhados ou não pelos protagonistas intervêm direta ou indiretamente na organização. As diferentes maneiras de pensar, bem como a forma de entender o mundo, norteia inevitavelmente os comportamentos dos diversos protagonistas da organização. Na verdade, parece-nos que são as suas especificidades que conferem a cada instituição uma identidade própria. Segundo os autores anteriormente citados, a cultura organizacional pode definir-se “como o conjunto das características comuns aos membros de uma organização que os distingue dos membros de outra organização”.

Galinha (2019, p.76) defende que:

Partindo da ideia de que não pode haver indivíduos sem sociedade nem sociedade sem indivíduos, entendemos sociedade como um grupo de indivíduos em influência e comunicação, extenso e duradouro, de uma determinada espécie, que se junta no espaço e no tempo, que responde a uma necessidade primeira de apoio e proteção e que se reúne segundo determinadas normas e concorrem juntos para a realização de determinados

objetivos. É a partir do comportamento humano que compreendemos o comportamento organizacional.

De acordo com Esteves, Formosinho e Machado (2016, p. 56)

A escola enquanto organização pública caracteriza-se pela sua ação baseada em princípios e valores fundamentais como a transparência, equidade, justiça, ética, qualidade de serviço público e prestação de contas entre muitos outros. É a prestação de contas que gera a autoavaliação da atividade da escola em todas as dimensões: pedagógica, organizacional, cultural e social. Em cada uma destas vertentes incide o processo de análise, reflexão e avaliação interna assente num processo próprio emergente do conhecimento prático dos agentes educativos.

Porque a escola não se traduz apenas na sua função educativa, Grilo (1996, p. 21) relembra que as escolas são:

instituições com uma missão específica, com objetivos próprios, assumindo determinadas metas, possuindo uma determinada cultura, conduzidas pelos seus próprios líderes e possuidoras de uma certa dinâmica. E se os vários protagonistas do processo não entenderem a escola com uma entidade com estas características, o processo no seu conjunto está adulterado, porque então, para alguns protagonistas, a escola não passa de um instrumento para a execução ou para a condução de uma determinada política, no caso dos governos, ou para a satisfação de interesses diretos, sejam dos professores, ou sejam dos pais, ou sejam dos estudantes.

O mesmo autor afirma ainda que, o aluno é um cliente da escola. É um cliente na medida em que ele e o seu ambiente, sobretudo familiar, colocam na escola determinada expectativa, esperam que a escola lhes dê um determinado serviço, lhes forneça um determinado contributo para a sua formação, e nessa medida, aparecem como clientes.

Formosinho (2005, p.28), diz-nos que “do ponto de vista socio-organizacional, o que a escola tem de específico em relação à maioria das organizações é ser uma *people processing organization*, isto é, ser uma organização cuja natureza é essencialmente a de transformar pessoas”.

Também Nóvoa, (1995, p. 35), argumenta que,
a escola tem de ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto dos actores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projecto comum. Para

tal, é preciso realizar um esforço de demarcação dos espaços próprios de acção, pois só na clarificação destes limites se pode alicerçar uma colaboração efectiva.

Formosinho e Machado (2016, p. 23) definem a escola como:

um serviço público com específicas responsabilidades no domínio da instrução, da estimulação e da socialização de crianças e jovens. Ela é uma instituição com o encargo de dar execução local a uma política educativa nacional e, nesse sentido, presta um serviço público de especial relevância.

1.1 A Escola como uma organização

A escola é uma organização que aprende continuamente, com o propósito de sistematicamente se aperfeiçoar. Segundo Alarcão (2000, p.38), “as organizações educativas são sistemas de aprendizagem organizacional, se atendermos à qualificação dos seus profissionais, à sua ligação permanente ao conhecimento, à prática das relações interpessoais e intergrupais nas suas dinâmicas de trabalho e às finalidades educativas”.

Vicente (2004, p. 114) defende ainda que, “a organização funcional, normalmente representada pela pirâmide, dará lugar a uma organização flexível em função dos projetos a desenvolver”.

Por outro lado, Alves (2015) define a escola como uma organização densa e complexa onde as pessoas em interação seguem determinados fins, executando diversas funções, utilizando vários recursos e tecnologias, num determinado contexto. As pessoas, nomeadamente, alunos, professores, funcionários e pais são a essência da escola, com objetivos definidos.

Concluindo assim, de uma maneira mais abrangente, e de acordo com Galinha (2019), a escola é privilegiadamente um território humano.

Dada a complexidade intrínseca da realidade que é a escola, as impressões de tipo meramente descritivo tornam-se, de algum modo, insuficientes para captar ou, melhor dizendo, apreender esta realidade. Daí a introdução do conceito de metáfora por vários autores, como forma meritória de se referenciar a organização escola.

As metáforas são ferramentas que podem ajudar a entender a complexidade das organizações. Como refere Ferreira (2005, p. 166)

entre outras metáforas que têm sido referenciadas à organização escolar, incluem-se as da escola como burocracia, como democracia, como comunidade, como empresa, como cultura,

como clã, como arena política e como anarquia organizada, as quais permitem ler a organização de diversos ângulos, fazer apreciações sobre situações e acontecimentos diversos do meio escolar e estabelecer associações entre os mesmos.

Costa (2003, p.61) defende que “A teoria das relações humanas, [...] ao valorizar as pessoas e os grupos, [...] os fenómenos de cooperação e de participação, a satisfação e realização dos trabalhadores, constitui a fundamentação teórica, em termos organizacionais, da imagem democrática da escola.”

Também para Alves (1999), a escola é uma organização complexa na qual se cruzam múltiplas lógicas de ação que influenciam os processos e os resultados escolares. Para além das racionalidades que operam ao nível do palco escolar, existem outras que atuam nos bastidores, naquilo que pode considerar-se “o lado oculto da organização escolar” como intitulado no livro de Guerra (2002), sendo muitas vezes o que não se vê que explica o visível. Formosinho e Machado (2016, p.24) salientam ainda que:

A participação escolar envolve distintos atores (professores, alunos, funcionários, pais e encarregados de educação e entidades locais), contempla matérias, momentos e graus diferenciados mas todos eles complementares e importantes para a qualidade da educação prestada pela escola e requer a indução de tempos e espaços, não necessariamente regulamentados, de criação e reforço dos hábitos participativos, assim como supõe uma liderança democrática e transformadora que desenvolva estratégias de mobilização e partilha de responsabilidades de todos os atores e parceiros para de definição e implementação do projeto educativo.

1.2 A Escola enquanto Administração Pública

Em Portugal a Escola faz parte da Administração Pública uma vez que se trata de uma escola para todos, um bem social precioso, uma Escola Pública e onde acontecem sucessivas reformas, onde a modernização é um processo constante e imperativo.

Mozzicafreddo (2007) difunde a ideia que “a reforma e modernização da Administração Pública, não é somente necessária para o alcance da eficiência e equidade devendo estas resultar da organização, da inovação e da qualificação, enquanto práticas e valores profissionais. Apresenta-se também como complexa, quando atua a nível organizacional, isto é, na descentralização, extinção, fusão e criação de organismos. Além de toda esta complexidade, alia-se a conflitualidade respeitante às funções da sua competência,

ou seja, o delimitar do campo de ação do Estado numa sociedade. O autor foca, ainda, que a modernização é um processo dispendioso, não podendo ser vista como medidas economicistas”.

O interesse público é, neste contexto, visto como o atingir de mais rentabilização e eficiência dos serviços sob a tutela do Estado. Para tal, conforme sublinha Mozzicafreddo (2007), é necessário em primeira mão, ter em conta a qualidade da organização e da simplificação do serviço em si. Para além deste aspeto, deve-se primar pela qualidade dos recursos humanos, incentivando-se a sua formação. Em terceiro lugar, deve proceder-se à avaliação dos serviços. Por último, organizar e manter serviços que garantem os direitos fundamentais dos cidadãos e contribuintes.

O mundo e as sociedades em constante mudança caracterizam-se pela aceitação da transitoriedade, onde “o saber, o saber fazer e o saber ser” se revelam de suma importância, e onde os diversos atores, no caso da Administração Pública, os funcionários que necessitam sentir-se como parte integrante e construtiva do sector público (Madureira & Rodrigues, 2006, p. 158).

Numa sociedade marcadamente globalizada, que nos impõe “crescentes exigências de uma mão-de-obra competente e qualificada” (Cavaco, 2007, p.49), emerge, associado a este contexto, o conceito de competência “para dar resposta às necessidades de uma nova conjuntura social cujo modelo vigente, o das qualificações, se revelava cada vez mais insuficiente” (Almeida, 2007, p. 248). É neste quotidiano, pautado pela velocidade e inconstância, que se exige ao trabalhador e ao cidadão que se adaptem, o que os obriga a estar em constante desenvolvimento, pessoal e profissional, a fim de que consigam responder com eficácia, eficiência e sustentabilidade aos desafios que lhe são colocados, o que implica o seu envolvimento numa contínua aprendizagem ao longo da vida.

Para Freire, (2017, p.9) o conceito de Administração Pública pode ser entendido em vários sentidos: em sentido organizacional, em sentido funcional, em sentido material e, por fim, em sentido formal. Desta forma, a Administração Pública diz respeito ao conjunto de tarefas - sentido funcional-material - que são atribuídas a um sistema de serviços organizados de acordo com princípios específicos - sentido organizacional - que por norma se manifestam através de atos com valor e força jurídica próprios - sentido formal.

Carapeto e Fonseca (2006, p. 251) defendem que “os cidadãos que se dirigem às organizações públicas têm exigências crescentes e diversificadas,” exigindo assim, dos recursos humanos, “uma inovação permanente para assegurar que o atendimento garante a satisfação desses cidadãos- clientes”. É comum a resistência à mudança revelar-se em quase todos os níveis hierárquicos das organizações, pelo que será sempre necessário conhecer

bem as suas especificidades, para definir adequadamente uma estratégia de comunicação e gestão da mudança.

1.3 Os serviços administrativos

A escola é uma organização que não só ensina, como aprende, revelando capacidade de se aperfeiçoar continuamente. “A organização funcional, normalmente representada pela pirâmide, dará lugar a uma organização flexível em função dos projetos a desenvolver” (Vicente 2004, p.114). Segundo Alarcão (2001), as organizações educativas são sistemas de aprendizagem organizacional, se atendermos à qualificação dos seus profissionais, à sua ligação permanente ao conhecimento, à prática das relações interpessoais e intergrupais nas suas dinâmicas de trabalho e às finalidades educativas.

Os Serviços de Administração Escolar, (SAE) nas suas diferentes vertentes e áreas, devem basear toda a sua atuação nos Princípios Éticos da Administração Pública, conforme estipulado na Resolução do Conselho de Ministros nº47/97, no DR. Nº69, 1ª Série -B de 22/3/1997, um texto designado por «Carta ética - Dez princípios éticos da Administração Pública», proclamados pela Direção Geral Administração e Emprego Público (DGAEP) e que passamos a elencar:

- Princípio do Serviço Público- Os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.

- Princípio da Legalidade- Os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.

- Princípio da Justiça e Imparcialidade -Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.

- Princípio da Igualdade -Os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.

- Princípio da Proporcionalidade- Os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.

- Princípio da Colaboração e Boa-fé- Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.

- Princípio da Informação e Qualidade- Os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.

- Princípio da Lealdade- Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.

- Princípio da Integridade -Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter.

- Princípio da Competência e Responsabilidade- Os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

Os SAE destinam-se a apoiar o funcionamento do Agrupamento de escolas, nomeadamente no campo contabilístico e administrativo com vista à perfeita integração no Projeto Educativo da mesma.

Os SAE integram os seguintes recursos humanos:

- Um Chefe de Serviços de Administração Escolar/Coordenador técnico, responsável pelos serviços;

- Um Assistente Técnico que desempenha as funções de tesoureiro;

- Assistentes técnicos (em número constante do rácio definido pela tutela) distribuídos por várias funções e respetivas áreas de gestão: Alunos, Pessoal, Ação Social Escolar, Contabilidade, Património e aprovisionamento, Compras, Vencimentos e Expediente geral.

1.3.1 A delegação de competências do Diretor aos Serviços Administrativos

Carapeto e Fonseca (2006, p. 214), argumentam que a gestão dos recursos humanos é determinante para a eficácia organizacional refletindo-se no impacto evidenciado e no desempenho individual e organizacional, assim “a qualidade dos serviços depende muito da mobilização e do envolvimento das pessoas que trabalham na organização. Esse caminho para a mobilização e para o envolvimento, depende da introdução de modificações nos sistemas de gestão das organizações públicas, designadamente, a implementação de modelos de decisão descentralizados e participativos.”, levando a uma maior “autonomia e responsabilidade por parte dos funcionários, que deverão desenvolver, para além de múltiplas competências, a motivação, os valores e as atitudes de receptividade à mudança, criando uma

cultura de serviço orientada para a melhoria contínua, através da adoção permanente de práticas inovadoras.” As novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm um papel fundamental na modernização, inovação, transparência, eficiência, eficácia, qualidade e na participação dos cidadãos nas várias áreas da Administração Pública.

Carapeto e Fonseca (2006, p. 367) alegam que:

A otimização contínua dos processos é o cerne da melhoria contínua, com o objetivo de incrementar, de forma contínua e quantificável, a satisfação do cliente. Isto exige o estabelecimento de um sistema de indicadores que permita acompanhar o desenvolvimento dos processos e do grau de cumprimento dos objetivos pré-definidos. Trata-se, assim, de assegurar em permanência a eficiência e qualidade dos resultados.

Tendo em conta que as instituições educativas se encontram obrigadas a utilizar plataformas implementadas pelos serviços centrais, estas gozam de autonomia para requerer outras plataformas que agilizem o seu dia a dia, a sua gestão interna e, ainda, a sua abertura para o exterior. Na sua grande maioria operacionalizadas pelos Serviços de Administração Escolar, algumas sob a supervisão do Diretor/a, outras apenas delegadas por este. As plataformas informáticas limitam as decisões do órgão de gestão das escolas e ocupam e todo o horário de trabalho dos assistentes, sendo necessário tê-las atualizadas e dar resposta em tempo útil ao poder central (Godinho, 2020).

Diferentes atores escolares têm vindo a deparar-se, ao longo dos últimos anos, com uma organização escolar que, no que ao digital se reporta, os obriga a assumirem comportamentos e condutas diferentes dos tidos no passado, tendo tomado outras formas de agir. A abertura da Administração Pública à sociedade, a melhoria da prestação de serviços, a inovação, visando o aumento da eficácia global da gestão pública, a melhoria da sua relação com os cidadãos, a desburocratização dos serviços do Estado, a simplificação dos procedimentos administrativos e as descentralizações dos serviços, entre muitos outros objetivos, estão associadas ao desenvolvimento das TIC (Godinho, 2020).

As plataformas informáticas, se observadas como um mecanismo burocrático de centralização, podem corresponder, em certa medida, a um controlo à distância da gestão escolar por parte do poder central, não só na medida em que tudo o que é operacionalizado pela escola é automaticamente do conhecimento do poder central, mas também na limitação que o poder central impõe às escolas nas opções dadas pelas plataformas. Poderá não ser errado desde já afirmar que existe um controlo, por vezes oculto, por parte do poder central em relação às decisões das escolas, tendo em conta as limitações impostas pelas plataformas informáticas (Godinho, 2020).

1.4 Autonomia de escola

“Num contexto de autonomia, a escola tem que prestar contas daquilo que faz” Formosinho (2005, p. 314).

Fernandes (1992, p.224), diferencia várias vertentes de autonomia, nomeadamente:

- Uma Autonomia Política decorrente dos processos de descentralização, através do alargamento ou distribuição de poderes e competências. Trata-se, pois, de uma dimensão onde o exercício do poder político é assumido enquanto autonomia de orientação". Inclui-se, ainda, nesta dimensão, a possibilidade de criar "leis" e "regras próprias", ou seja, a ocorrência de um produto normativa de um campo de ação local.

- Uma Autonomia Administrativa incluindo a aptidão de tomar decisões administrativas e de praticar atos entendidos como "executórios e insuscetíveis de recurso hierárquico". Trata-se, pois, de uma dimensão onde o poder próprio de tomar decisões se alarga a várias modalidades de autonomia administrativa, tais como a área financeira, regulamentar, patrimonial e de gestão de pessoal.

- Uma Autonomia Científica e Pedagógica resultante da aplicação do conceito de função técnica às atividades administrativas. O rigor do conceito ao nível científico e pedagógico resulta do desenvolvimento dos próprios Projetos de nível científico – pedagógico local, com intervenção na dimensão curricular e na gestão autónoma de currículos e programas.

Grilo (2005, p.266) salienta,

O reforço da autonomia das escolas deve traduzir-se necessariamente num conjunto de competências e de meios que os órgãos próprios de gestão devem dispor para decidirem sobre matérias relevantes, ligadas à definição de objetivos, às modalidades de organização, à programação de atividades e à gestão de recursos. Contudo, não basta regulamentar a autonomia. É preciso criar condições para que ela seja construída, em cada escola, de acordo com as suas especificidades locais e no respeito pelos princípios e objetivos que enformam o sistema público nacional de ensino.

Em 1998, surge o Decreto – Lei n.º 115-A/98 de 4 de maio conferindo, uma maior responsabilização materializada na transferência de poderes para a escola no âmbito de uma descentralização e aumento de autonomia. É importante referir que, quando se fala de autonomia das escolas não significa independência, mas antes uma relação com o meio em que estas se inserem e que lhes vai conferir uma identidade própria. Só em abril de 2008 foi publicado o Decreto-Lei nº75/2008 - “Novo regime jurídico da autonomia, administração e

gestão das escolas”, que viria a ser uma das medidas anunciadas no sentido de dar continuidade às estratégias de reforço da autonomia das escolas, através do aumento da “Responsabilidade, prestação regular de contas e avaliação de desempenho e de resultados” e da “participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes.” (Programa do XVII Governo, 2005, p.45).

A responsabilidade da gestão administrativa, financeira e pedagógica é novamente atribuída a um órgão unipessoal, na figura do Diretor afirma-se como órgão unipessoal de administração e gestão das escolas públicas portuguesas do ensino não superior e surge como resposta a um dos objetivos estratégicos de criar condições que possibilitem o reforço de “lideranças eficazes”. Este decreto confere também às escolas um reforço da sua autonomia, sobretudo na capacidade de gestão da sua organização interna, verificando-se como principal instrumento o seu Projeto Educativo, sendo essa autonomia refletida no próprio acompanhamento, coordenação, desenvolvimento e avaliação do Projeto Educativo por parte do Conselho Geral. Contudo, não basta que exista um decreto, é necessário ir muito mais além. É necessária uma mudança de postura que leve a uma participação mais empenhada dos atores educativos em prol deste bem comum que é a educação.

O Ministério da Educação pretende desta forma criar “condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa.” Promove-se um reforço progressivo da autonomia, uma maior flexibilização organizacional e um reajustamento do processo eleitoral do Diretor (conferindo-lhe uma maior legalidade para o desempenho da sua função e atribuindo-lhe um maior grau de responsabilização no exercício das suas funções).

Ao Diretor são conferidas grandes responsabilidades. A ele é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo, para o efeito, a presidência do Conselho Pedagógico. Exercendo também competências no domínio da gestão pedagógica, sem as quais estaria sempre diminuído nas suas funções, entende -se que o diretor deve ser recrutado de entre docentes do ensino público ou particular e cooperativo qualificados para o exercício das funções, seja pela formação ou pela experiência na administração e gestão escolar.

O Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril veio introduzir alterações ao Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar dos Ensinos Básico e Secundário (RAAG). No seu preâmbulo refere-se à necessidade de proceder ao “reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos

estabelecimentos de ensino”, o “reforço da autonomia das escolas” e a “constituição de boas lideranças e lideranças fortes”.

Necessidade de se dotar as escolas de maior autonomia, maior responsabilização das mesmas sobre os resultados escolares alcançados pelos alunos e maior envolvimento da sociedade na vida da escola são alguns dos aspetos que constantemente são denunciados pela então Ministra da Educação. Nesse sentido elege-se como ideias chave da alteração ao regime jurídico de administração e gestão das escolas, constituindo-se como objetivos estruturantes da alteração do RAAG, a necessidade de aumentar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica das escolas, o favorecimento de lideranças fortes e o reforço da autonomia das escolas.

Conforme inscrito no Decreto-Lei nº 75/2008, 22 de abril:

as escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País. É para responder a essa missão em condições de qualidade e equidade, da forma mais eficaz e eficiente possível, que deve organizar-se a governação das escolas.

Este normativo, posteriormente, foi objeto de alterações. Uma delas pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro, " que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário." Esta reformulação tinha como objetivo principal “dotar o ordenamento jurídico português de normas que garantam e promovam o reforço progressivo da autonomia e a maior flexibilização organizacional e pedagógica das escolas...”;

Em 2012, a segunda alteração com a publicação do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, novas mudanças surgiram no regime de governação das escolas, introduzidas não como um novo RAAG, mas como alterações ao Decreto-Lei n.º 75/2008. Neste normativo, repetindo as intenções consagradas quer pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, quer pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, defende-se a necessidade de promover “o reforço progressivo da autonomia e a maior flexibilização organizacional e pedagógica das escolas, condições essenciais para a melhoria do sistema público da educação” (preâmbulo do Decreto-Lei n.º 137/2012). Este novo Decreto trouxe alterações ao Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar dos Ensinos Básico e Secundário que abrange o “reajustamento do processo eleitoral do diretor, conferindo-lhe maior legitimidade através do reforço da exigência dos requisitos para o exercício da função e, por outro lado,

consagram -se mecanismos de responsabilização no exercício dos cargos de direção, de gestão...".

Este normativo e as suas alterações / republicações, apresentam uma nova perspetiva de gestão da escola em que os poderes do Diretor da escola saem reforçados ao mesmo tempo que se verifica um aumento das suas responsabilidades.

Barroso (2018, p.1077), afirma que, mesmo face à existência de uma “descentralização administrativa e da autonomia dos estabelecimentos de ensino.” A verdade é que “a complexidade crescente dos sistemas de ensino faz com que a delegação de poderes não possa ser vista de maneira linear, sem ter em conta a interdependência entre os diversos atores e as redes em que se situam” (idem, p. 1078). Defende ainda, que o uso das plataformas informáticas permite à administração um maior controlo, como forma de regulação nacional dos atores no terreno, “à política de utilização de plataformas eletrónicas pelo ministério da educação para registo e/ou operacionalização das mais diversas operações feitas (idem, pp. 1082-1083).

1.5 A avaliação Interna (autoavaliação) e a avaliação externa

A avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, de acordo com o estabelecido na Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro, (Aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto na Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo), implica um autoconhecimento profundo, um processo de análise e reflexão sistemáticas em torno das práticas e dos seus impactos, no sentido de encontrar novos caminhos e soluções (Azevedo, et al, 2006).

Esteves, Formosinho e Machado (2016, p.56), definem que “a autoavaliação emerge como um instrumento de gestão estratégica e de desenvolvimento organizacional dirigido à melhoria das práticas”.

Considerando que toda a avaliação tem em vista, por um lado, a prestação de contas e, por outro, a produção de conhecimento para o desenvolvimento e melhoria do sistema e de cada escola, as diferenças residem mais na prevalência de uma perspetiva sobre as outras, de acordo com os seus públicos destinatários, com a natureza dos “mandatários” da avaliação e tipo de avaliadores mandatados, do que na configuração dos modelos, sendo por isso várias as opções a seguir, quer na avaliação interna quer na avaliação externa.

As duas modalidades fazem parte do ciclo da gestão das organizações, constituindo um elemento essencial na decisão e ação.

Reconhecendo-se a importância de desenvolver um mecanismo sistemático de avaliação de Escolas que lhes permitisse não só a prestação de contas e a responsabilização

pelo seu desempenho, mas também que permitisse às Escolas que se apropriassem dessa avaliação e dos seus resultados para que, na posse de toda a informação, pudessem decidir de forma consciente e informada com o objetivo da melhoria contínua.

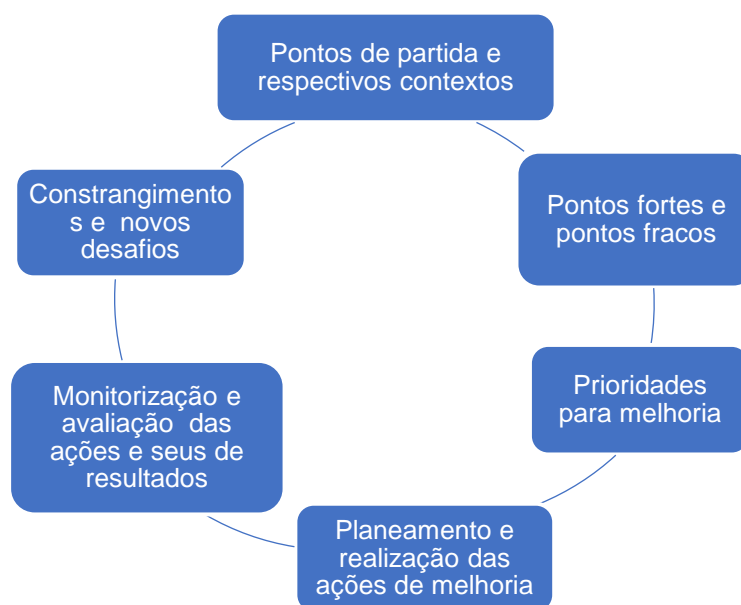
Quando avaliamos, procedemos tanto a uma “colheita de informação”, que significa recolha do máximo de informação possível e desejável, como a um “juízo de valor”, que ultrapassa a mera perceção do avaliador. Estamos perante duas dimensões que se complementam, mas com funções distintas (Capucha & Sebastião, 2018).

Para Carapeto e Fonseca (2006, p. 384) importa “avaliar, o que funciona e o que não funciona para promover a aprendizagem e a melhoria contínua. É necessário instituir sistemas de medição transparentes para avaliar o sucesso em termos de resultados, receptividade aos cidadãos e redução de custos”.

No diagrama da figura 1 procurou-se ilustrar como se desenvolve o processo de avaliação interna. Saber quais as questões relevantes que devem ser formuladas em cada momento e saber como analisar e interpretar os dados, para encontrar as respostas que se procuram, faz parte da capacidade intelectual, científica e analítica que, em maior ou menor escala, existe na escola. Para que o processo de Autoavaliação tenha o sucesso desejado é importante a comunicação, que se traduz numa linguagem clara e concisa, coerente e estar de acordo com os projetos estruturantes da organização.

Figura 1

O Processo de Avaliação Interna (Autoavaliação)



A para melhor complementar uma avaliação interna decorrente de um processo de autoavaliação, importava igualmente desenvolver mecanismos de avaliação externa que permitissem aferir a qualidade do ensino prestado nos estabelecimentos de ensino básico e secundário no território continental.

Assim a Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro, veio aprovar o sistema de avaliação das escolas e instituiu que o controlo de qualidade se devia aplicar a todo o sistema de ensino, com o objetivo de promover a melhoria, a eficácia, a eficiência e a obtenção de uma informação qualificada e sustentada que auxiliasse os órgãos de gestão na tomada de decisões estratégicas para a organização e para os atores educativos.

Por sua vez, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, veio reorganizar o sistema de administração e gestão das escolas, estabelecendo uma ligação entre a autonomia e a responsabilização/prestação de contas e os resultados da avaliação externa.

Em 2006, deu-se início ao 1º ciclo de avaliação externa das escolas, com a aplicação do Programa de avaliação externa das escolas públicas. As escolas eram avaliadas segundo um modelo de avaliação externa de escolas, construído em estreita articulação com a autoavaliação das escolas, que incidia em cinco domínios de avaliação: resultados, prestação do serviço educativo, organização e gestão escolares, liderança e capacidade de autorregulação e progresso da escola. No campo da autoavaliação nenhum modelo foi proposto deixando a sua definição / adoção à autonomia de cada escola.

Em 2011, as escolas tinham já sido avaliadas em conformidade com o mesmo modelo e era chegado o momento de fazer um balanço. Foi então nomeado pela tutela um novo grupo de trabalho, pelo Despacho n.º 4150/2011, de 4 de março, que, analisando todos os relatórios produzidos pela IGE (Inspeção Geral da Educação) no âmbito da avaliação externa das escolas e as diferentes recomendações do Conselho Nacional de Educação (CNE), propôs algumas alterações ao modelo vigente.

As alterações propostas consistiam na redução dos domínios de avaliação (de cinco para três); no envio e aplicação prévios de questionários de satisfação à comunidade (alunos, pais, pessoal docente e não docente); a introdução de um painel com elementos da autarquia possibilitando a sua auscultação; a introdução de um novo nível na escala de classificação; a produção e a aplicação de um plano de melhoria nas escolas avaliadas, após a receção do relatório (Figura 2).

Figura 2

O Processo de Avaliação Externa



Assim, no ano letivo 2011-2012, inicia-se o segundo ciclo de avaliação externa, seguindo um modelo que continha as alterações entretanto propostas e que perseguia os seguintes objetivos:

- Promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas;
- Incrementar a responsabilização a todos os níveis, validando as práticas de autoavaliação das escolas;
- Fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas;
- Contribuir para a regulação da educação, dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente.

A equipa avaliadora continuou a ser constituída pelo mesmo número de elementos: dois inspetores e um elemento externo.

De acordo com a sugestão do CNE no sentido de ser «definida a obrigatoriedade de as escolas apresentarem um plano de melhoria na sequência da AEE» (Recomendação n.º 1/2011), solicita-se às escolas que, no prazo de dois meses após a publicação do relatório na página da Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC), elaborem um plano de melhoria, ouvidos os diferentes órgãos de direção, administração e gestão. Pois, como refere a IGEC “cuidar da sequência é tão importante como investir na preparação e na execução” e a avaliação externa só produzirá efeitos se existir uma “apropriação dos resultados e capacidade de iniciativa da parte da instituição avaliada.”

Machado, 2001, (p. 60) as organizações precisam de fazer a avaliação interna para serem tidas por responsáveis, sérias e bem administradas.

“A escola é hoje uma organização em transição” (prefácio da CAF Educação 2013). A CAF (Common Assessment Framework), ou Metodologia de Autoavaliação em Qualidade nos Serviços Públicos, constitui um modelo que foi inspirada ao EFQM (European Foundation for Quality Management). Este modelo assenta numa metodologia de gestão baseada em critérios objetivos (aplicável ao sector público e privado), faz uma autoavaliação da organização e enfatiza a liderança, a melhoria contínua, satisfação dos clientes e de todas as partes interessadas. Este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos promovendo uma análise holística do desempenho da organização. O modo de análise organizacional da CAF é de enorme importância para as escolas e restantes organizações educativas (CAF Educação, 2013, p.11).

A CAF, e como referenciado anteriormente, foi concebida a partir do modelo EFQM mas de forma bem mais simplificada, ajuda as Administrações Públicas da União Europeia a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade, avalia as organizações públicas numa perspetiva de melhoria contínua e é adequado às características dos organismos públicos de forma a melhorar continuamente a eficácia e eficiência do seu desempenho (CAF Educação, 2013, p.104).

A implementação da CAF implica que um grupo de pessoas de uma organização (de constituição pluridisciplinar) proceda a uma avaliação crítica do seu organismo, do seu departamento, da sua secção, orientada para dois tipos de critérios: os dos meios e os dos resultados (CAF Educação, 2013, p.29).

A CAF foi definida de modo a proporcionar aos organismos públicos um instrumento de auto-avaliação simples de utilizar, mas de retorno muito eficiente,

“relação de causa-efeito entre os meios (causas) e os resultados (efeitos), bem como na informação de retorno (feedback) dos últimos sobre os primeiros. A verificação das ligações causa-efeito adquire fundamental importância na autoavaliação, durante

a qual a organização deverá sempre verificar a consistência entre um resultado apresentado (ou conjunto de resultados homogéneos) e as “evidências” recolhidas relativamente aos critérios e subcritérios relevantes do lado dos Meios “(CAF Educação, 2013, p.12).

Parte II Metodologia

2. Problemática e questões de partida

Considerando o papel primordial dos Serviços Administrativos nas organizações escolares, torna-se pertinente compreender as dinâmicas destes serviços e o modo como se adaptam para responder de modo cabal e satisfatório aos desafios que emergem diariamente na organização educativa.

O presente trabalho surge como uma oportunidade para refletir sobre a dimensão de alguns problemas-tipo, que se colocam aos serviços administrativos, tanto a nível dos processos internos, como das comunicações e procedimentos externos.

Assim, propomo-nos procurar respostas a algumas questões que passo a elencar e que poderão contribuir para a clarificação e possível uniformização de procedimentos de baixa e média complexidade, conferindo maior eficácia e eficiência aos serviços prestados e recursos utilizados.

1- Em que medida os desempenhos dos serviços administrativos, influenciam a imagem da escola como prestadora de serviços à comunidade educativa?

2- De que modo as micropolíticas existentes no interior da organização escolar, contribuem para caracterizar os serviços administrativos?

3 -Qual grau de satisfação da comunidade educativa relativamente aos serviços prestados pelos assistentes técnicos quanto ao atendimento, operacionalização do serviço prestado (resolução de questões/soluções apresentadas).

4- Em que medida os Assistentes técnicos concretizam eficazmente a sua participação na organização?

5- De que modo os Assistentes Técnicos se vêem a si mesmo (a sua imagem profissional) e aos outros elementos da organização?

De acordo com Mintzberg (1995), as organizações escolares incluem-se na configuração denominada de burocracia profissional, ou seja, as estruturas escolares são pensadas para trabalhar com pessoas altamente qualificadas, onde se inverte o sistema de poder, estando a estrutura desenhada em função da competência técnica que compõe a base e que detém o poder sobre a cúpula estratégica. Dentro das organizações escolares identificamos uma estrutura que funciona como uma burocracia mecanicista: os serviços administrativos, efetuam uma pressão no sentido do funcionamento, de acordo com regras e procedimentos claramente definidos.

O papel das lideranças, sejam elas de topo ou intermédias, é basilar para a obtenção de bons resultados na execução das tarefas, assim como, deverão funcionar como um motor

impulsionador de transmissão coletiva, fomentando o trabalho colaborativo, beneficiando o desenvolvimento organizacional e estimulando o desenvolvimento profissional dos assistentes técnicos.

Parece-nos, assim, fundamental e determinante que exista um trabalho de equipa entre os órgãos de gestão e os assistentes técnicos para a definição e articulação de dinâmicas promotoras de um serviço de sucesso a toda a comunidade educativa.

3. Tipo de estudo / Quadro conceptual de investigação

Toda a problemática investigada exige uma pesquisa bibliográfica ampla, nomeadamente no âmbito das teorias que sustentam o objeto de estudo e nessa medida estabelecimento do quadro conceptual é determinante para o arranque do projeto. A recolha e tratamento dos dados, considerados necessários para levar a cabo a nossa investigação a par do nosso público-alvo, são determinantes para o desenvolvimento do projeto de investigação.

Com o intuito de proceder à operacionalização do modelo de análise optamos pela realização de um estudo de caso da escola sede de um Agrupamento de Escolas, recolhendo dados qualitativos e quantitativos, visando:

- Caracterizar o desempenho dos serviços administrativos, a forma como influenciam a imagem da escola, com vista à progressiva melhoria dos serviços prestados;
- Compreender as micropolíticas existentes no interior da organização escolar e a forma como contribuem para caracterizar os serviços administrativos;
- Recolher informação que permita a verificação do grau de satisfação da comunidade educativa relativamente aos serviços prestados pelos assistentes técnicos quanto ao atendimento, operacionalização do serviço prestado (resolução de questões/soluções apresentadas);
- Aferir da eficácia da participação dos assistentes técnicos através dos resultados obtidos e identificar eventuais entraves com vista à elaboração de propostas de alteração.
- Compreender a forma como os assistentes técnicos se auto concebem profissionalmente e como concebem os outros elementos da organização por forma a entender o seu sentido de missão e de pertença para com a organização.

eticamente, o estudo assenta num consentimento livre e esclarecido dos participantes e no anonimato dos dados. A população inquirida parte do universo dos alunos do ensino secundário e respetivos encarregados de educação, assim como docentes, que exercem funções no agrupamento. No contexto português é uma amostra de conveniência. No locus procurámos alguma abrangência por forma a proporcionar resposta às questões definidas no estudo. No que diz respeito aos assistentes técnicos devido ao reduzido número relativo optámos por requerer a participação da sua totalidade.

Quanto à entrevista, a mesma foi aplicada à Diretora, uma vez que constitui um órgão unipessoal. Esta destinou-se a obter um maior aprofundamento de questões que carecem de explicações mais detalhadas por forma a podermos aceder a um melhor entendimento do objeto em estudo.

Conforme refere Yin (1994, p.9), o caso de estudo envolve o estudo intensivo e detalhado de um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, ou até mesmo uma política, um processo ou acontecimento. “É a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo”.

Para Bardin (1977), a análise documental é “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob a forma diferente do original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência”.

Com as transcrições das entrevistas coletivas e de partes dos encontros presenciais e o material do fórum de discussão em mãos, precisávamos organizá-los para a análise. Para isso, utilizamos a metodologia de Análise de Conteúdo que Bardin (1977, p. 42) define como [...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. A preocupação era ter uma atitude de “vigilância crítica” diante dos dados e, por essa razão, buscamos, por meio das inferências, atribuir-lhes significados.

4. Caracterização do locus de pesquisa

O estudo desenvolveu-se na região do Médio Tejo, que usufrui de uma posição geográfica privilegiada no território de Portugal Continental, pela sua localização central e proximidade à capital do país, Lisboa.

A área do Médio Tejo é constituída por 3.344Km² e integra 13 municípios (Abrantes, Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Mação, Ourém, Sardoal, Sertã, Tomar, Torres Novas, Vila de Rei e Vila Nova da Barquinha) e 93 freguesias. Estes municípios estão agregados numa entidade intermunicipal, a Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo (CIMT), fundada em 2008, o seu trabalho “foca-se na valorização da identidade regional, na articulação e otimização dos serviços públicos, no estímulo à cooperação dos atores locais e regionais e no incentivo à competitividade empresarial” (Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo, 2023).

O Médio Tejo é uma sub-região estatística português (NUTS-III) e faz parte da Região Centro, limita a norte com o Pinhal Interior Norte, a leste com o Pinhal Interior Sul e o Alto Alentejo, a sul com a Lezíria do Tejo e a oeste pelo Pinhal Litoral.

Segundo dados da Pordata (2023), a região do Médio Tejo conta com 228. 581 habitantes, menos 18.750 residentes face ao ano 2011. A densidade populacional no mesmo espaço de tempo diminuiu de 74 para 68 habitantes por Km², a taxa de envelhecimento aumentou e o número de estudantes diminuiu 4,8% face ao mesmo período homologado. A população analfabeta diminuiu 44,3%, registando-se 4,7% de acréscimo na população com ensino superior e um acréscimo 22,8% na população com o 12ºano de escolaridade.

Estes valores na escolaridade, de muito resultam do investimento feito no Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal da Educação no Médio Tejo (PEDIME). Este plano é cofinanciado pela União Europeia, Portugal 2020 e Programa Operacional do Centro 2020, através do Fundo Social Europeu. É um instrumento de coordenação e de planeamento estratégico da educação a três níveis: agrupamento de escolas, municípios e comunidade intermunicipal. O projeto PEDIME Médio Tejo - Fase 1, desenvolvido entre 2016-2019, teve como objetivo fundamental promover a valorização do Médio Tejo através do reconhecimento de uma educação de excelência nesta região, combatendo o abandono e insucesso escolar e promovendo projetos educativos inovadores, que contribuam para o desenvolvimento do potencial de aprendizagem e os níveis de excelência no ensino. Entre 2019 e 2022 entrou em ação o projeto PEDIME Médio Tejo - Fase 2 continuando o trabalho desenvolvido na Fase 1 (Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo, 2023).

Em 2021, residiam em Portugal 10 343 066 indivíduos destes, 228 581 indivíduos residiam no território do Médio Tejo. Em 2021 a população residente em Portugal diminuiu em 2,1% face ao ano 2011.

Por grupos etários, na mesma fonte (Pordata, 2023) estão contabilizados 1 331 188 os indivíduos com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos, 6 588 239 indivíduos entre os 15 e os 64 anos de idade e 2 423 639 indivíduos com mais de 65 anos.

5. Caracterização da amostra

A amostra centra-se num contexto específico, tratando-se de um tipo amostral de conveniência, na qual os participantes devem ser entendidos, não como representativos, mas como representantes da realidade de caso, o Agrupamento de Escolas X.

O Agrupamento de Escolas X insere-se num dos maiores concelhos do país, com uma população residente com mais de 30 000 habitantes, segundo os Censos de 2021 (Pordata 2023). A sua população está concentrada essencialmente nas freguesias que constituem o concelho.

O Agrupamento de Escolas X tem sede na cidade, mas abrangendo também uma pequena área rural, embora as principais atividades económicas se concentrem na zona urbana e a população urbana tem um peso maior na frequência do Agrupamento. O Agrupamento foi constituído em 2013, sendo o resultado da fusão de dois agrupamentos. Na área de influência do Agrupamento distinguem-se duas zonas de implantação das escolas que o constituem: zonas urbanas, onde se situam a escola sede e zonas rurais onde se localizam as restantes escolas.

O Agrupamento leciona todos os níveis de ensino, do pré-escolar ao ensino secundário. É constituído por 7 escolas (a escola sede- com 2º e 3º ciclo, ensino secundário; 1 escola com 2º, 3º ciclo e ensino profissional, 5 escolas do 1º ciclo e pré-escolar), num total de 1729 alunos e tem 2 unidades de ensino estruturado (Tabela 1).

Tabela 1*Nº de Alunos e de Turmas do Agrupamento X – Ano Letivo 2022/2023*

Anos	Nº alunos	Nº de turmas
Pré-escolar	217	10
1º	111	6
2º	111	5
3º	94	6
4º	83	4
5º	131	7
6º	132	8
7º	142	7
8º	144	8
9º	191	11
10º	134	5
11º	136	7
12º	103	6
Total	1729	90

Nota. Listagem do número de alunos e de turmas por ano de escolaridade. Fonte: Área de Alunos do Agrupamento de Escolas X

O pessoal docente é constituído por 227 professores e 14 educadores de infância (Tabela 2). O pessoal não docente é constituído por 3 psicólogos, 1 Técnico de Intervenção Local, 1 Terapeuta da fala, 1 Técnico de informática, 77 assistentes operacionais e 11 assistentes técnicos (Tabela 3).

Tabela 2

Distribuição dos Docentes por Níveis/Ciclos de Ensino e Habilitações - Ano Letivo 2022/2023

Níveis/Ciclos de ensino	Nº de docentes	Habilitações		
		Bacharelato	Licenciatura	Mestrado
Pré-escolar	14	0	14	0
1º ciclo	36	2	33	1
2º ciclo	50	2	29	19
3º ciclo/ secundário	141	2	119	20
Totais	241	6	195	40

Nota. Listagem do número de docentes e grau de habilitações por ano de escolaridade.

Fonte: Área de pessoal do Agrupamento de Escolas X

Tabela 3

Distribuição do Pessoal Não Docente por Níveis/Ciclos de Ensino - Ano Letivo 2022/2023

Níveis/Ciclos de ensino	Nº de assistentes operacionais	Nº assistentes técnicos	Nº psicólogos	Técnico de intervenção Local	Terapeuta da fala	Técnico de Informática
Pré-escolar	32			0	1	
1º ciclo						
2º ciclo		11	3			1
3º ciclo e secundário	35			1	0	
Totais	67	11	4	1	1	1

Nota. Listagem do número de pessoal não docente por ano de escolaridade. Fonte: Área de pessoal do Agrupamento de Escolas X

De acordo com a abordagem do estudo caso construímos um quadro metodológico para melhor elucidar o processo de recolha de informação (Tabela 4).

Tabela 4

Grelha Síntese do Plano de Estudo

Procedimentos	Fontes
Entrevista	Diretora do Agrupamento de Escolas X
Questionários	Alunos Encarregados de educação Professores do Agrupamento de Escolas X Assistentes técnicos

Nota. Instrumentos de recolha de dados e tipos de inquiridos. Fonte: Própria

6. A Entrevista à Diretora

A entrevista constitui um dos instrumentos de recolha de dados e consiste na obtenção de informações da Diretora relativas à questão e objetivos da investigação.

Na elaboração e concretização da entrevista o investigador não deve formular questões de forma não tendenciosa e deve adotar uma linguagem acessível por forma a recolher o máximo de informação e o mais clara possível.

A entrevista deve ser estruturada o quanto possível, onde um conjunto de questões são colocadas numa determinada ordem, visando a análise de objetivos muito específicos da investigação, permitindo assim obter os factuais relacionados com um assunto e obter a opinião acerca deles. O conteúdo das questões é definido em função dos objetivos na investigação o que nos levou a dividi-la em três campos de questionamento (Tabela 5).

Tabela 5

Guião de entrevista à Diretora

Blocos/campos de questionamento (Relacionados com as questões de investigação)	Objetivos do questionamento neste bloco (que informação se pretende obter?)	Organização das questões e sua formulação
<p>I-Visão e ações da direção dirigidas à melhoria do serviço público</p> <p>Questões de investigação associadas:</p> <p>Que orientações globais propõe a direção para a melhoria da qualidade do serviço público?</p> <p>Como as constrói? Como as operacionaliza?</p>	<p>Saber qual a visão da Diretora quanto ao seu papel e influência na melhoria do serviço público que realiza na sua instituição educativa.</p> <p>Saber que estratégias desenvolve a Diretora no sentido de intervir na melhoria da organização dos serviços administrativos</p>	<p>1.No seu entendimento, qual a importância que atribui aos serviços administrativos na organização de uma instituição educativa?</p> <p>2.Pode destacar uma ou duas áreas dos serviços administrativos imprescindíveis para a organização da instituição</p> <p>3.Como tem gerido as sucessivas mudanças que têm ocorrido sistematicamente ao nível da educação?</p> <p>4.Quais as dificuldades que tem sentido na mobilização e compromisso por parte dos assistentes técnicos?</p> <p>5.Como reconhece e valoriza o empenho e o esforço dos assistentes técnicos na</p>

consecução dos objetivos delineados?

6. Quais os constrangimentos com que se tem deparado nos serviços administrativos na escola e como têm sido ultrapassados?

7. Em que medida considera que a Diretora pode contribuir para melhorar as práticas dos serviços administrativos?

8. Tem desenvolvido ou tem pensado algumas estratégias de modo a reforçar a organização dos serviços administrativos?

<p>II- Políticas de seleção e formação</p>	<p>Saber quais os fatores que a Diretora considera fundamentais, dentro do quadro legal em vigor, que possam contribuir para a melhoria do serviço público</p>	<p>1. De que forma rentabiliza as competências profissionais dos assistentes técnicos para alcançar a missão delineada para o Agrupamento?</p>
<p>Questões de investigação associadas:</p>	<p>Compreender as micropolíticas existentes no interior da organização escolar e a forma como contribuem para caracterizar os serviços administrativos.</p>	<p>2. Considera que a escola que dirige é uma escola que presta um bom serviço público?</p> <p>3. Considera a forte identidade organizacional deste(a) Agrupamento/ Escola e o</p>

notório sentido de pertença à comunidade, um constrangimento, ou um aspeto de importante relevância?

<p>III- Orientação dos serviços de administração escolar</p> <p>Questões de investigação associadas:</p> <p>Que orientações propõe a direção para a melhoria da qualidade do serviço prestado à comunidade.</p>	<p>Saber que estratégias desenvolve a direção no sentido de promover a coresponsabilização dos serviços de administração escolar na melhoria do serviço prestado.</p>	<p>1.Quais as orientações dadas à coordenadora técnica para otimizar os serviços administrativos?</p> <p>2. As orientações dadas são operacionalizadas e contribuem para uma melhoria contínua dos serviços?</p> <p>3.Em que medida considera que as plataformas vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento?</p> <p>4.De que forma a avaliação interna e externa têm influenciado na melhoria do serviço público prestado?</p> <p>5.Considera que existem fortes relações de confiança entre os Serviços de Administração Escolar e os órgãos da Direção?</p> <p>Essas relações são fatores que determinam a eficácia dos serviços?</p>
---	---	--

6. Como promove a motivação dos assistentes técnicos nos serviços de administração escolar por forma a assumirem o compromisso com a melhoria do Agrupamento?

Nota. Guião da Entrevista estruturada à Diretora do Agrupamento de Escolas X. Fonte: Própria

7. Os questionários

Este instrumento de recolha de dados é formado por uma série de questões, dirigidas aos alunos do ensino secundário, aos encarregados de educação, aos docentes e aos assistentes técnicos, para obter informações sobre opiniões e objetivos da investigação.

Os questionários dos alunos e dos encarregados de educação são idênticos, contudo devido à questões e objetivos da investigação as perguntas dos questionários dos assistentes técnicos são mais pormenorizadas.

No sentido de recolher a visão global dos docentes e com o objetivo de conseguir uma visão extensiva, optou-se pela aplicação de um questionário a alguns docentes com perguntas que permitem recolher informação mais pormenorizada.

No questionário recorreu-se às perguntas fechadas para um maior grau de objetividade, rapidez e facilidade da resposta bem como a facilidade na categorização das mesmas, mas sempre com a preocupação de uma linguagem clara.

Todos os questionários foram entregues em mão, foram acompanhados e autorizados pela Diretora e garantia de confidencialidade e anonimato. Seguidamente os dados foram transcritos para o dispositivo Form do Outlook 365. Os questionários eram de resposta fechada, e os itens de opinião estruturados a par de uma escala semântica de concordância de tipo Likert, que se distribui da seguinte forma, o grau de concordância (Concordo totalmente e o Concordo) o grau de discordância (Discordo e o Discordo Totalmente) e o Não Concordo /Nem Discordo. Acrescentando ainda uma questão onde a resposta era de Muito Satisfeito, Satisfeito, Pouco Satisfeito e Nada Satisfeito. No mesmo sentido da entrevista à Diretora os questionários subdividiram-se em 3 blocos de questões conforme se apresenta nas tabelas abaixo (Tabela 6, 7 e 8).

Tabela 6
Questionários aos Encarregados de Educação e Alunos

Blocos/campos de questionamento (Relacionados com as questões de investigação)	Objetivos do questionamento neste bloco (que informação se pretende obter?)	Organização das questões e sua formulação
<p>I-Visão dos encarregados de educação e alunos sobre as ações da direção para a melhoria do serviço público</p> <p>Questões de investigação associadas:</p> <p>A influência da direção na melhoria da qualidade do serviço público?</p>	<p>Saber qual a visão dos encarregados de educação /alunos sobre o serviço público que opera na instituição educativa que o seu educando frequenta ou que o aluno frequenta.</p>	<p>7-As plataformas digitais vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento.</p> <p>8- A instituição educativa que o seu educando frequenta/ou que frequenta presta um bom serviço público.</p> <p>3-Os assistentes técnicos mostram disponibilidade para a resolução atempada de questões apresentadas pela comunidade educativa.</p> <p>4-Os assistentes técnicos têm demonstram iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas.</p>

<p>II- Políticas de seleção e formação</p> <p>Questões de investigação associadas:</p> <p>Considera que a escola onde exerce funções, é uma escola que presta um bom serviço público?</p>	<p>Saber quais os fatores que os encarregados de educação/alunos consideram fundamentais, dentro do quadro legal em vigor, que possam contribuir para a melhoria do serviço público</p>	<p>1- Os assistentes técnicos demonstram recetividade e conduta correta no atendimento aos utilizadores.</p> <p>2-Os serviços administrativos revelam têm capacidade de adaptação às situações imprevistas.</p> <p>6- Os serviços administrativos revelam conhecimento das verdadeiras necessidades do (a) utilizador (a) dos serviços.</p> <p>5-Reconhece eficácia na resposta às suas solicitações.</p>
<p>III- Orientação dos serviços de administração escolar</p> <p>Questões de investigação associadas:</p> <p>Que orientações propõe os docentes para a melhoria da qualidade do serviço prestado à comunidade</p>	<p>Conhecer a perceção dos encarregados de educação /alunos relativamente à importância dos processos de avaliação interna e externa na promoção da corresponsabilização dos serviços de administração escolar com vista à melhoria do serviço prestado</p>	<p>9- Reconhece que o órgão de gestão releva confiança no serviço prestado pelos assistentes técnicos dos serviços administrativos.</p> <p>10- Na sua opinião, qual o grau de satisfação para com a prestação dos serviços administrativos.</p> <p>Muito satisfeito</p> <p>Satisfeito</p> <p>Pouco satisfeito</p> <p>Nada Satisfeito</p>

Nota. Estrutura dos Questionários aos encarregados de educação e alunos do Agrupamento de Escolas X. Fonte: Própria

Tabela 7
Questionário aos Docentes

Blocos/campos de questionamento (Relacionados com as questões de investigação)	Objetivos do questionamento neste bloco (que informação se pretende obter?)	Organização das questões e sua formulação
<p>I-Visão dos docentes sobre as ações da direção para a melhoria do serviço público</p> <p>Questões de investigação associadas:</p> <p>A influência da direção na melhoria da qualidade do serviço público?</p>	<p>Saber qual a visão dos docentes sobre o serviço público que opera na instituição educativa onde exerce funções.</p>	<p>7-As plataformas digitais vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento.</p> <p>8- A instituição educativa que o seu educando frequenta/ou que frequenta presta um bom serviço público.</p> <p>3-Os assistentes técnicos mostram disponibilidade para a resolução atempada de questões apresentadas pela comunidade educativa.</p> <p>4-Os assistentes técnicos têm demonstram iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas.</p>

<p>II- Políticas de seleção e formação</p> <p>Questões de investigação associadas:</p> <p>Considera que a escola onde exerce funções, é uma escola que presta um bom serviço público?</p>	<p>Saber quais os fatores que os docentes consideram fundamentais, dentro do quadro legal em vigor, que possam contribuir para a melhoria do serviço público</p>	<p>1- Os assistentes técnicos demonstram recetividade e conduta correta no atendimento aos utilizadores.</p> <p>2-Os serviços administrativos revelam têm capacidade de adaptação às situações imprevistas.</p> <p>6- Os serviços administrativos revelam conhecimento das verdadeiras necessidades do (a) utilizador (a) dos serviços.</p> <p>11- Há uma clara identificação dos processos chave para a consecução dos objetivos e metas do agrupamento.</p>
<p>III- Orientação dos serviços de administração escolar</p> <p>Questões de investigação associadas:</p> <p>Que orientações propõe os docentes para a melhoria da qualidade do serviço prestado à comunidade</p>	<p>Conhecer a perceção dos docentes relativamente à importância dos processos de avaliação interna e externa na promoção da corresponsabilização dos serviços de administração escolar com vista à melhoria do serviço prestado</p>	<p>9- Reconhece que o órgão de gestão releva confiança no serviço prestado pelos assistentes técnicos dos serviços administrativos.</p> <p>10-No Agrupamento de escolas a avaliação interna ou externa influencia a melhoria do serviço público prestado.</p>

12- Na sua opinião, qual o grau de satisfação para com a prestação dos serviços administrativos.

Muito satisfeito

Satisfeito

Pouco satisfeito

Nada Satisfeito

Nota. Estrutura dos Questionários aos docentes do Agrupamento de Escolas X. Fonte: Própria

Tabela 8

Questionário aos Assistentes Técnicos

Blocos/campos de questionamento (Relacionados com as questões de investigação)	Objetivos do questionamento neste bloco (que informação se pretende obter?)	Organização das questões e sua formulação
I-Visão dos assistentes técnicos sobre as ações da direção para a melhoria do serviço público	Saber qual a visão dos assistentes técnicos sobre o serviço público que opera na	12-As plataformas digitais vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento.
Questões de investigação associadas:	instituição educativa onde exerce funções.	3-Os assistentes técnicos mostram disponibilidade para a resolução atempada de questões apresentadas pela comunidade educativa.
A influência da direção na melhoria da qualidade do serviço público?		4-Os assistentes técnicos têm demonstram iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas.

		6-Reconhece eficácia na resposta às solicitações dos utentes.
II- Políticas de seleção e formação	Saber quais os fatores que os assistentes técnicos consideram fundamentais, dentro do quadro legal em vigor, que possam contribuir para a melhoria do serviço público	1- Os assistentes técnicos demonstram recetividade e conduta correta no atendimento aos utilizadores.
Questões de investigação associadas:		2-Os serviços administrativos revelam capacidade de procura de resposta às situações imprevistas.
Considera que a escola onde exerce funções, é uma escola que presta um bom serviço público?		5-Os serviços administrativos têm conseguido “gerir” as sucessivas mudanças que têm inundado a educação.
		7-Os assistentes técnicos têm a percepção das necessidades do (a) utilizador (a) dos serviços.
		8-Cumpre sempre as ordens da Coordenadora Técnica.
		9-O seu serviço estimula em equipa.
		10-Existem iniciativas de divulgação de informações aos assistentes técnicos quanto às suas tarefas e

como elas impactam a instituição educativa.

14- Há uma clara identificação dos processos chave para a consecução dos objetivos e metas do agrupamento.

15-Os serviços administrativos conseguem as informações que necessitam, de maneira prática de acordo com as suas competências e funcionalidades.

16-Os serviços administrativos controlam os documentos recebidos e produzidos de maneira sistemática, dentro das normas legais da administração pública, bem como o arquivo de documentos.

<p>III- Orientação dos serviços de administração escolar</p> <p>Questões de investigação associadas:</p> <p>Que orientações propõe os assistentes técnicos para a melhoria da qualidade do</p>	<p>Conhecer a percepção dos assistentes técnicos relativamente à importância dos processos de avaliação interna e externa na promoção da corresponsabilização dos serviços de administração escolar com vista à melhoria do serviço prestado</p>	<p>11- Reconhece que o órgão de gestão releva confiança no serviço prestado pelos assistentes técnicos dos serviços administrativos.</p> <p>13-No Agrupamento de escolas a avaliação interna ou externa influencia a</p>
--	--	--

serviço prestado à
comunidade

melhoria do serviço público
prestado.

17- Os objetivos e as
normas são estabelecidos
pelo órgão de gestão em
nome do bem comum.

18- Na sua opinião, a
qualidade do serviço é
satisfatória.

Nota. Estrutura dos Questionários aos assistentes técnicos do Agrupamento de Escolas X.
Fonte: Própria

8. Pré- teste

Antes de proceder à aplicação dos questionários efetuou-se um pré-teste que consiste num estudo preliminar a uma população, para avaliar se o mesmo foi elaborado de forma clara, se responde às questões e objetivos da investigação. Nesta etapa fez-se alguns ajustes, no que diz respeito, aos questionários dos encarregados de educação e alunos reduzindo o tempo de preenchimento do questionário, retirando uma questão que desconheciam o conteúdo, deixando em todos os casos a resposta em branco.

A pergunta em causa era sobre o efeito da avaliação interna e externa na melhoria do serviço público prestado, tanto o grupo dos alunos como dos encarregados de educação não sabiam do que se tratava, desconhecendo o processo de avaliação do agrupamento. Sendo para nós um tema muito importante em todas as instituições para uma melhoria do serviço prestado, permitindo identificar os seus pontos fortes e os pontos a melhorar, traçando planos de ações de melhoria, bem como promover o trabalho em equipas multidisciplinares e a participação e envolvimentos de todos. A autoavaliação constitui para muitos estudiosos a forma mais realista de a escola se ver a si mesma.

Parte III Análise de dados

Os dados dos quatro instrumentos permitem-nos observar que:

9. A Entrevista à Diretora

A entrevista teve a duração de cerca de 30 minutos, a partir da análise de conteúdo da entrevista, alguns aspetos se destacam como importantes contributos para a problemática deste estudo.

Recolha de dados biográficos

- Idade
- Formação académica e situação profissional
- Anos de serviço e anos de serviço no cargo

Motivação/satisfação profissional

- O que a levou a concorrer ao cargo

No início da entrevista, a Diretora falou um pouco de si, é licenciada em Línguas e Literaturas Modernas e tem uma pós-graduação em Administração Escolar, atualmente é Diretora do Agrupamento de Escolas X, no distrito de Santarém e é professora do quadro de agrupamento do grupo 220- Português/Inglês, com cerca de 30 anos de serviço. Ao ser questionada pelo que a levou a concorrer ao cargo de Diretora respondeu:

Há sempre uma motivação e esta motivação era fazer melhor e fazer diferente. Já tinha tido esta experiência noutra Agrupamento de Escolas e, portanto, achei que poderia fazer melhor criando um ambiente mais humanista de proximidade tornando este agrupamento de referência e excelência com sucesso educativo, com relações de proximidade entre alunos, professores e funcionários.

No que respeita à categoria I- Visão e ações da direção dirigidas à melhoria do serviço público, existe um reconhecimento por parte da Diretora do papel dos serviços administrativos nas instituições educativas, afirmando que “a instituição não funciona sem os serviços administrativos”.

Em toda a entrevista a palavra mais usada foi confiança, e sendo a confiança no trabalho determinante para o grau de liberdade de um funcionário tem para dar a sua opinião

sobre um determinado processo ou assunto, ou mesmo questionar algum processo ou ação que seja solicitado, é fundamental para uma boa relação na cultura organizacional. Assim, este “cultivar” de uma relação de confiança influencia os resultados positivos e procura uma melhoria do serviço público.

O posicionamento da Diretora no que se refere à eficácia e eficiência dos serviços administrativos é perentório quando afirma “responder a exigências, relacionamento com a comunidade, o receber bem” é de extrema importância para o serviço prestado de à comunidade educativa”.

No que diz respeito às mudanças na educação referiu,

porque se eu não tivesse tanta confiança nas pessoas que trabalham comigo e não soubesse que elas fazem um bom trabalho e que estão a acompanhar essas mudanças, então para mim seria muito mais angustiante, mas não é fácil lidar com todas essas mudanças.

Reforçando a ideia de trabalho em equipa e a confiança no trabalho desempenhado nos serviços administrativos.

No que respeita às relações interpessoais, sendo a sua definição, um conjunto de normas comportamentais que orientam as interações entre membros de uma sociedade. No contexto das organizações, o relacionamento interpessoal é de extrema importância, mas como sublinhou a Diretora quando questionada sobre as dificuldades na mobilização e compromisso por parte dos assistentes técnicos mencionou que “muitas vezes a partilha do conhecimento não é uma coisa muito fácil”, referindo mesmo que a partilha de conhecimentos como um constrangimento na instituição. A dificuldade em partilhar o trabalho em nome do bem comum, devido às relações interpessoais “têm até também alguma dificuldade em partilhar aquilo que fazem”. Sendo que as estratégias desenvolvidas pela Direção para reforçar a organização dos serviços administrativos passam pela partilha de conhecimento.

Seguindo a linha de Galinha (2019), “que não pode haver indivíduos sem sociedade nem sociedade sem indivíduos” e reforçar a organização dos serviços administrativos a Diretora assinalou que a proximidade é fundamental para a intervir na melhoria da organização “a proximidade...mostrar que estamos interessados mostrar que também queremos fazer parte da solução, mostrar que não há problemas que não têm solução, todos têm solução[...]criando esse ambiente de partilha, confiança e de solidariedade, não apontar o erro mas apontar a solução”.

Para Costa (2003) a valorização das pessoas é de extrema importância e a Diretora reconhece o empenho dos assistentes técnicos quando afirma “eu reconheço o empenho”.

No sentido de distinguir alguma área dentro dos serviços administrativos, a Diretora sublinhou que "todas elas se complementam". E às vezes este complementar e nesse completar, completar o serviço de um, com o serviço do outro, é que faz a dinâmica dos serviços administrativos e que cria um serviço de mais-valia."

No que respeita à categoria II-Políticas de seleção e formação a Diretora enfatizou as competências técnicas e pessoais dos assistentes técnicos "os nossos assistentes técnicos para além das competências técnicas também têm as competências pessoais", definindo novamente a partilha como fundamental ao sentido de pertença à comunidade "cada um tem de melhor para poder partilhar", para ser considerado um agrupamento de referência, um agrupamento de excelência, um agrupamento que acolhe, recebe e trabalha bem, prestando um bom serviço público à comunidade educativa, para sendo que nesse sentido de podermos sempre fazer melhor que continuamos a trabalhar todos, incluindo que os nossos assistentes técnicos, os nossos serviços administrativos, estamos todos cientes que podemos sempre melhorar. Prestamos na realidade um bom serviço, mas podemos sempre melhorar.

No que respeita à categoria III- Orientação dos serviços de administração escolar, no sentido de saber que estratégias desenvolve a direção para promover a coresponsabilização dos serviços administrativos na melhoria do serviço prestado, referiu um constrangimento nos serviços, isto porque os assistentes técnicos não cumprem sempre as orientações da Coordenadora Técnica. Referindo também que, sempre me pedem para implementar alguma orientação nem todos os funcionários cumprem, precisando que seja a direção a transmitir as orientações "Nós damos as orientações para a organização do trabalho, para a distribuição de tarefas, para a rotatividade de funções, mas muitas vezes essas orientações precisam da nossa ajuda para serem implementadas." Contudo, existe autonomia e responsabilidade no cumprimento das tarefas, relatando ainda que "existe uma certa autonomia que é dada aos serviços administrativos, [...] cumprem essa autonomia com muita responsabilidade e é a tal confiança [...] que existe e que deve ser reforçada." As plataformas digitais que os serviços são obrigados a utilizar são disso exemplo, porque todos os dias é necessário colocar informações logo é preciso organizar o trabalho de forma a cumprir os prazos e os objetivos estabelecidos, mencionado que por vezes são "uma sobrecarga de trabalho pela quantidade de plataformas diferentes", contudo "elas podem facilitar, mas por serem tantas às vezes tornam-se um constrangimento".

A Diretora questionada sobre a avaliação interna e a avaliação externa, referiu do conhecimento que tinha a avaliação interna era apenas focalizada "nos alunos e no clima de escola e nunca houve nenhum relatório, nem nenhum plano de melhoria que tivesse sido

apresentada à comunidade escolar sobre os pontos fortes e os pontos fracos dos serviços administrativos”. Questionada sobre o processo de avaliação, referiu que esta deveria ser linear um plano para podermos melhorar esses serviços que são prestados e que eu considero muito importante a avaliação e se nós não nos autoavaliarmos e não fizermos um exame de consciência sobre aquilo que funciona bem ou funciona mal, onde é que podemos melhorar então nunca podemos melhorar o serviço público.

No que toca às relações de confiança, entre os serviços administrativos e a direção, a Diretora, acrescenta e afiança que “ confiança, autonomia e responsabilidade, são três palavras que tem de haver na direção e na relação da direção com os serviços de administração escolar, porque senão for assim, não funciona”, criando um clima de motivação referindo ainda que “com a proximidade, com a empatia, com a disponibilidade, disponibilidade para aprender, disponibilidade para ajudar [...] reconhecer o seu mérito, e criar um bom ambiente de trabalho. Um ambiente humano de interajuda, compreensão, responsabilidade”.

10. Os questionários aos encarregados de educação/alunos, docentes e assistentes técnicos

Foram entregues 350 questionários aos alunos do ensino secundário, 350 questionários aos encarregados de educação, 150 aos docentes de vários níveis de ensino e 11 aos assistentes técnicos.

O total de respondentes foi de 615 inquiridos, distribuído pelos 4 público-alvo:

- 88 Pessoal docente do agrupamento;
- 289 Alunos do ensino Secundário;
- 227 Encarregados de educação de vários anos de escolaridade;
- 11 assistentes técnicos.

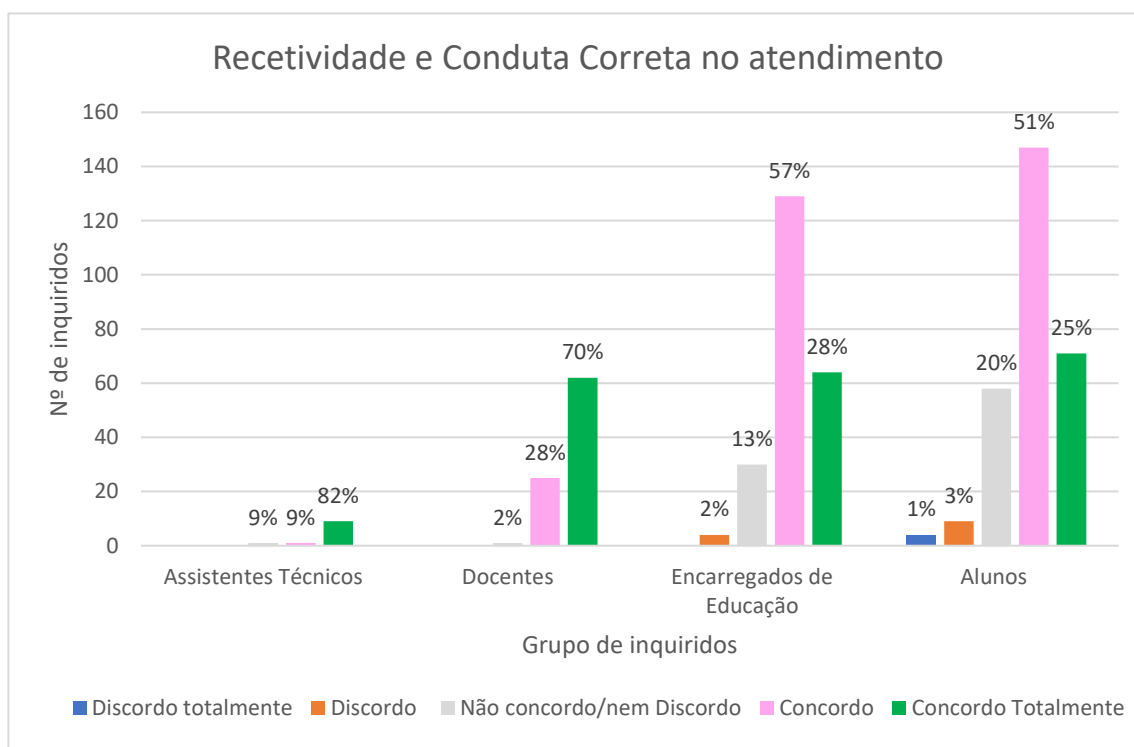
A percentagem destas respostas, quer relativamente ao universo global quer aos parcelares, é superior a 58%, sendo que os assistentes técnicos responderam os 100%. Para a estrutura do questionário, adotou-se a mesma linha de definição de blocos de questionamento da entrevista à Diretora, com as necessárias adaptações.

Na questão, os assistentes técnicos/as demonstram receptividade e uma conduta correta no atendimento aos utilizadores, visando recolher as perceções dos assistentes técnicos, encarregados de educação, alunos e docentes acerca do serviço público que prestam demonstrando compreensão, um comportamento adequado e as atitudes corretas

para com os utilizadores que demonstram o Princípio da Colaboração e Boa-Fé estipulado na Resolução do Conselho de Ministros nº 47/97, esta questão é igual nos 4 grupos de inquiridos e as respostas distribuem-se, desde modo, 82% dos assistentes técnicos concordam totalmente e 9% concordam e 9% não concordam/nem discordam. Nos docentes 70% concordam na totalidade, 28% concordam e 2% não concordam/nem discordam. Nos encarregados de educação 28% concordam totalmente, 57% concordam, 13% não concordam/nem discordam e 2% discordam. Nos alunos houve uma panóplia de respostas, 25% dos alunos concordam totalmente, 51% concordam, 20% não concordam/nem discordam, 3% discordam e 1% discordam totalmente. Este resultado demonstra que os níveis de concordância acolhem percentagens elevadas (Gráfico 1).

Gráfico 1

Recetividade e uma Conduta Correta no Atendimento aos Utilizadores, pelos Assistentes Técnicos

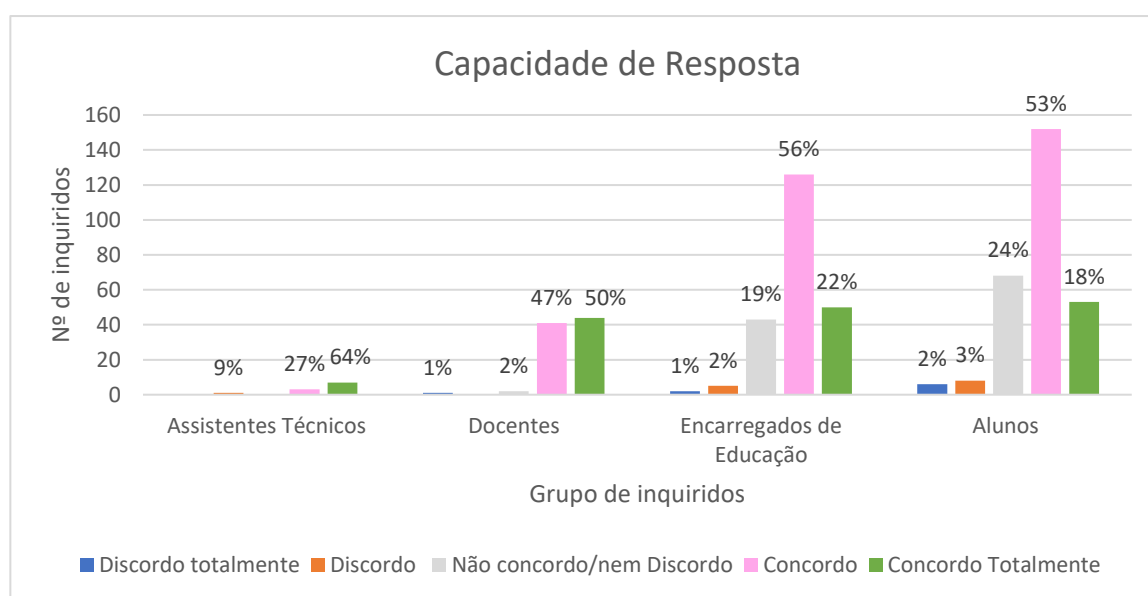


Nota. Resultados à pergunta “Os assistentes técnicos/as demonstram recetividade e uma conduta correta no atendimento aos utilizadores” aos assistentes técnicos, docentes, encarregados de educação e alunos

Na pergunta, os serviços administrativos revelam capacidade de procura de resposta às situações imprevistas, com o intuito de aferir a abertura de espírito a novas situações a facilidade, de acordo com o Princípio da Lealdade, da Integridade e da Igualdade, estipulado na Resolução do Conselho de Ministros nº 47/97, as respostas foram de mais de 70% de concordância em todos os grupos inquiridos, sendo que se destacou o grupo dos docentes em que 98% do grau de concordância, destacando que os assistentes técnicos tinham interesse na resolução de situações expostas pelos utilizadores, os alunos obtiveram um grau de concordância de 76%, contra 4% de discordância e os encarregados de educação, obtiveram um grau de concordância de 85%, contra 2% de discordância (Gráfico 2).

Gráfico 2

Capacidade de Procura de Resposta às Situações Imprevistas, pelos Serviços Administrativos

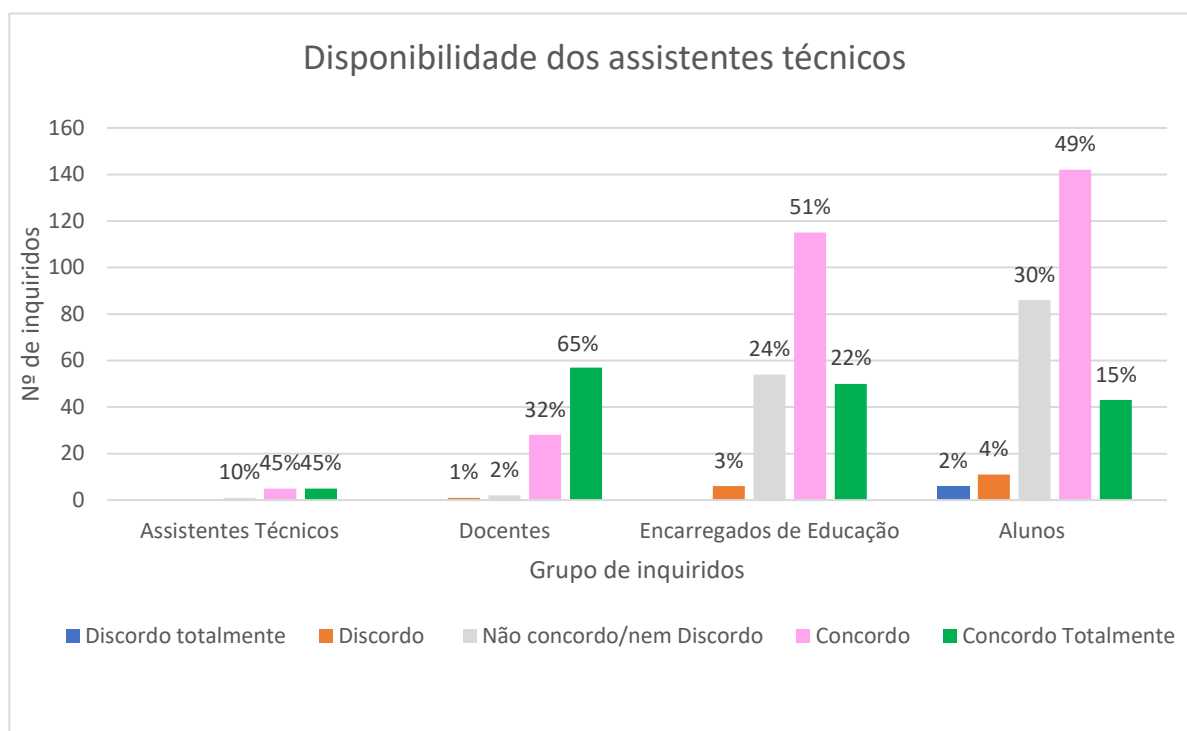


Nota. Resultados à pergunta “Os serviços administrativos revelam capacidade de procura de resposta às situações imprevistas” aos assistentes técnicos, docentes, encarregados de educação e alunos

Na questão, os assistentes técnicos mostram disponibilidade para a resolução atempada de questões apresentadas pela comunidade educativa, em conformidade com a definição do Princípio da Proporcionalidade estipulado na Resolução do Conselho de Ministros nº 47/97, de grau de concordância dos quatro grupos de inquiridos foi superior a 70% reconheceram que os assistentes técnicos possuem aptidão de novos conhecimentos e prontidão, disposição, abertura, e recetividade dentro do prazo considerado razoável para os utilizadores (Gráfico 3).

Gráfico 3

Os Assistentes Técnicos Mostram Disponibilidade para a Resolução Atempada de Questões Apresentadas pela Comunidade Educativa

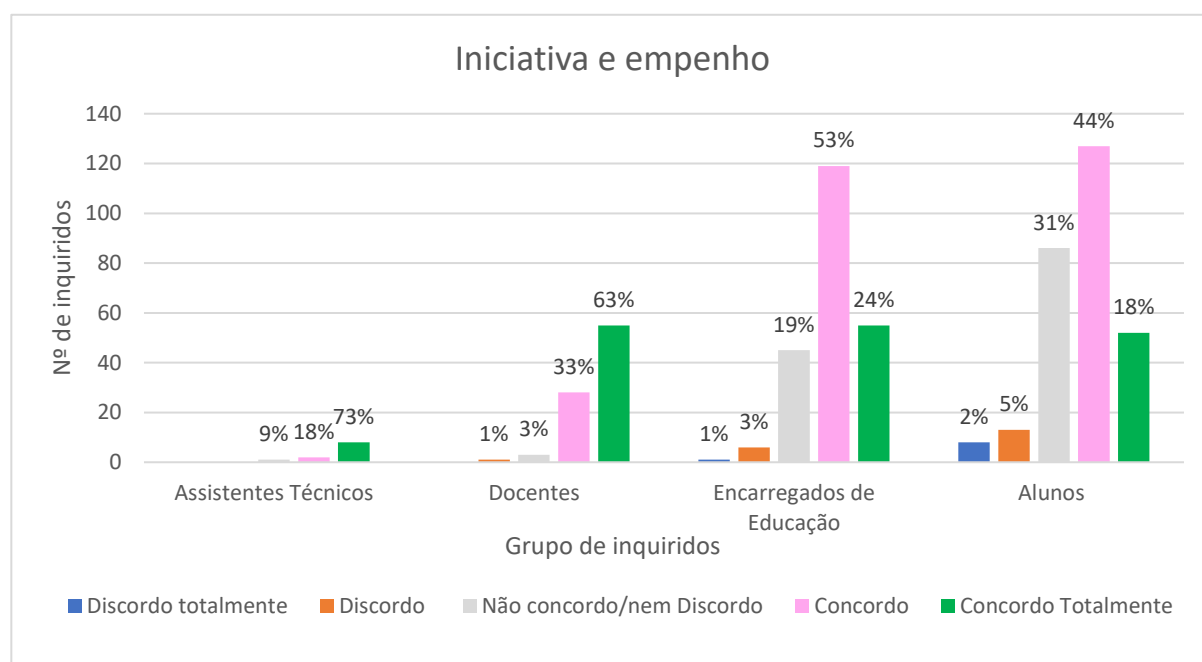


Nota. Resultados à pergunta “os assistentes técnicos mostram disponibilidade para a resolução atempada de questões apresentadas pela comunidade educativa” aos assistentes técnicos, docentes, encarregados de educação e alunos

Questionados os 4 grupos de inquiridos se os assistentes técnicos demonstram iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas, em que se destaca os valores dos assistentes técnicos, de acordo com o Princípio da Lealdade estipulado na Resolução do Conselho de Ministros nº 47/97. Alunos e encarregados de educação, reconhecem que os assistentes técnicos têm atitude, prontidão, disposição, determinação, dedicação ao serviço e empenhamento, sendo os níveis de concordância distribuídos da seguinte forma, mais de 90% dos assistentes técnicos e docentes, mais de 70% dos encarregados de educação e 60% dos alunos. Os níveis de discordância pouco significativo de 7% dos alunos, 4% dos encarregados de educação e 1% dos docentes (Gráfico 4).

Gráfico 4

Iniciativa e Empenho dos Assistentes Técnicos na Resolução das Questões Apresentadas

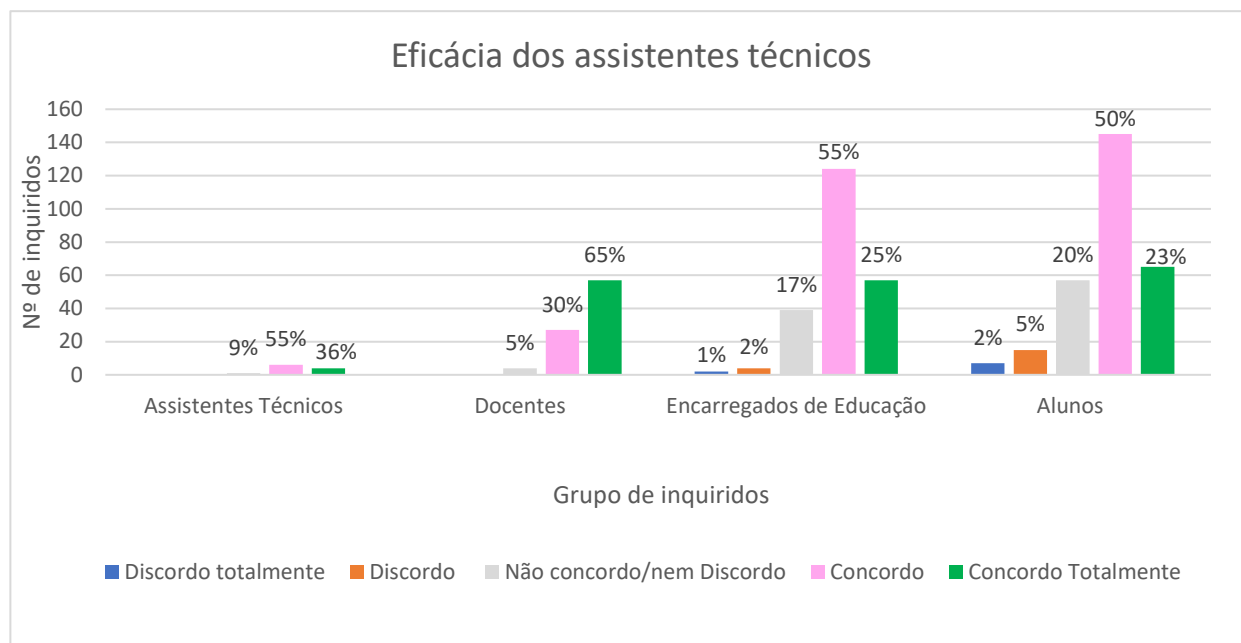


Nota. Resultados à pergunta “os assistentes técnicos demonstram iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas” aos assistentes técnicos, docentes, encarregados de educação e alunos

Na questão, reconhece eficácia dos assistentes técnicos na resposta às suas solicitações, de acordo com o Princípio da Competência e Responsabilidade, definido na Resolução do Conselho de Ministros nº 47/97, medindo até que ponto foram ou não, os objetivos alcançados ou mesmo superados, os níveis de concordância é superior a 70% dos quatro grupos de inquiridos, sendo que o grupo dos docentes atingiu a percentagem de 95% dos inquiridos com o grau de concordância, questões como atendimento, satisfação, pontualidade, confiabilidade, êxito e capacidade de resolução dos inquiridos, contudo o grau de discordância dos alunos atingiu os 7% e dos encarregados de educação atingiu os 4% (Gráfico 5).

Gráfico 5

Eficácia dos Assistentes Técnicos na Resposta às suas Solicitações

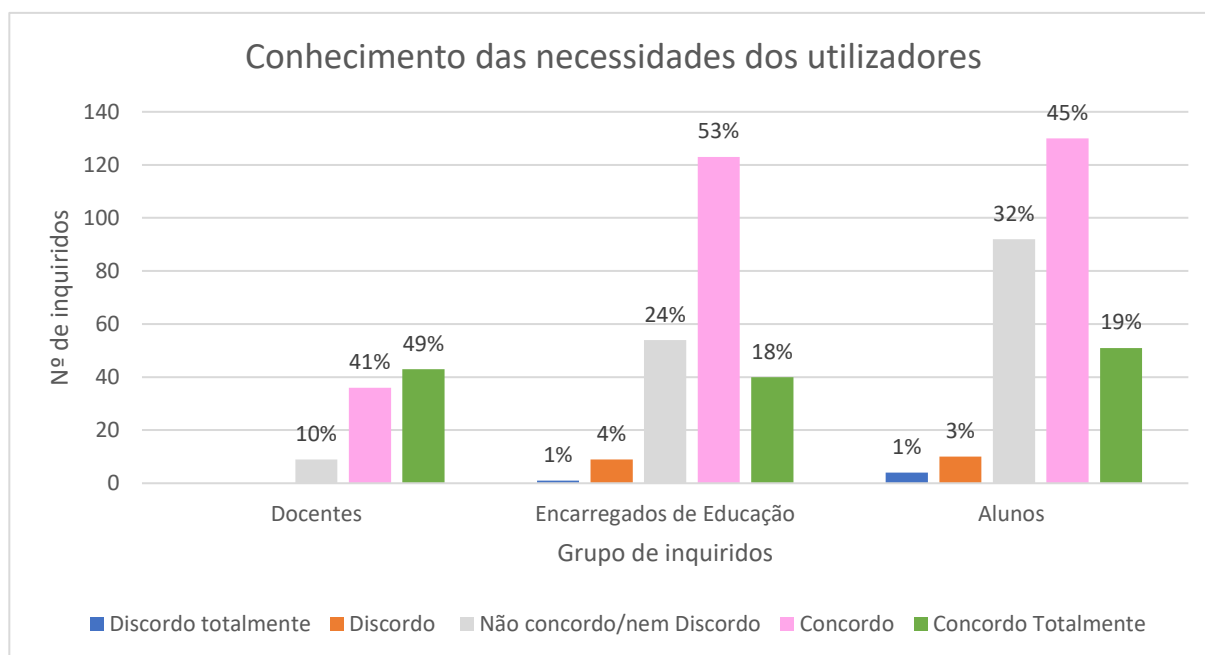


Nota. Resultados à pergunta “reconhece eficácia dos assistentes técnicos na resposta às suas solicitações” aos assistentes técnicos, docentes, encarregados de educação e alunos

Questionado sobre se os serviços administrativos revelam conhecimento das verdadeiras necessidades do(a) utilizador(a) dos serviços, pergunta apresentada apenas aos docentes, encarregados de educação e alunos, revelando-se que 90% da concordância dos docentes, 71% dos encarregados de educação e 64% dos alunos confirmam que os serviços administrativos têm com perceção das exigências, ânsias, desejos, apuros dos utilizadores (as) dos serviços mostrando com clareza, informação precisa e fidedigna. Apenas 5% dos encarregados de educação e 4% dos alunos apresentam valores de discordância, em conformidade com as ideias defendidas por Carapeto e Fonseca (2006) para a satisfação dos utilizadores e o Princípio da Informação e Qualidade estipulado na Resolução do Conselho de Ministros nº 47/97 (Gráfico 6).

Gráfico 6

Conhecimento das Verdadeiras Necessidades do(a) Utilizador(a) dos Serviços

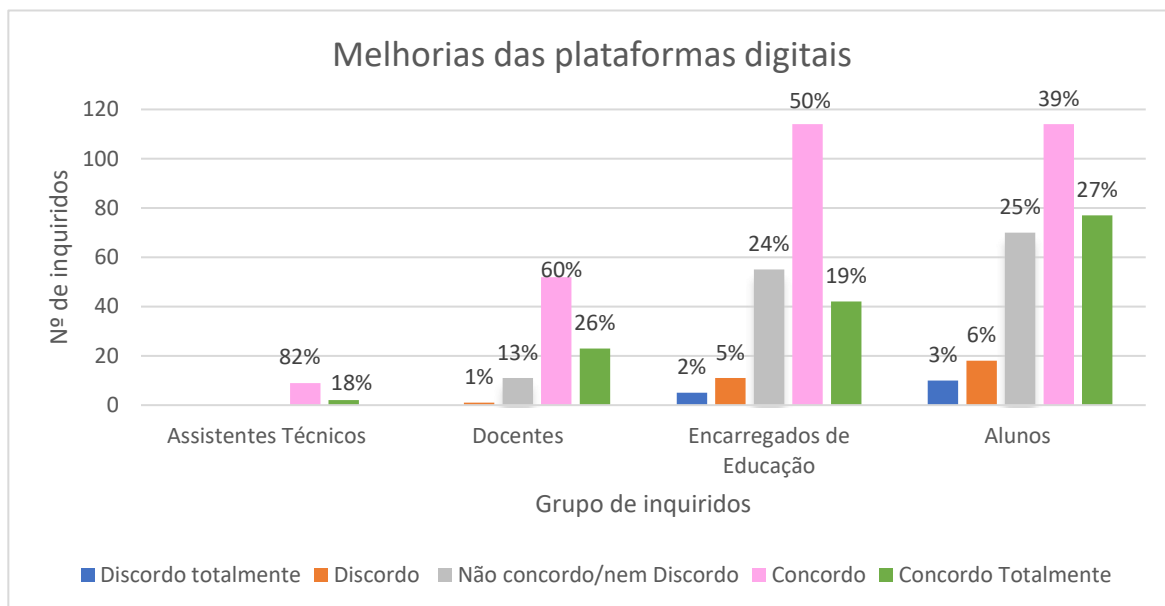


Nota. Resultados à pergunta “os serviços administrativos revelam conhecimento das verdadeiras necessidades do(a) utilizador(a) dos serviços” aos docentes, encarregados de educação e alunos

Os quatro grupos de inquiridos, questionados sobre se as plataformas digitais vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento, 100% de concordância dos assistentes técnicos, 86% dos docentes, 69% dos encarregados de educação e 66% dos alunos. 24% dos encarregados de educação e alunos não concordam/nem discordam. Nos níveis de discordância distribuíram-se da seguinte forma: 1% dos docentes, 7% dos encarregados de educação e 9% dos alunos. Com este resultado a ideia defendida por Godinho (2020), é confirmada pelos grupos de inquiridos, o valor com maior expressividade foi a concordância, no sentido que as plataformas vieram melhorar o serviço prestado, aumentando a qualidade, ou seja, as expectativas dos utilizadores serem atendidas, ou mesmo excedidas na perceção do serviço prestado (Gráfico 7).

Gráfico 7

Melhorias Decorrentes da Introdução das Plataformas Digitais



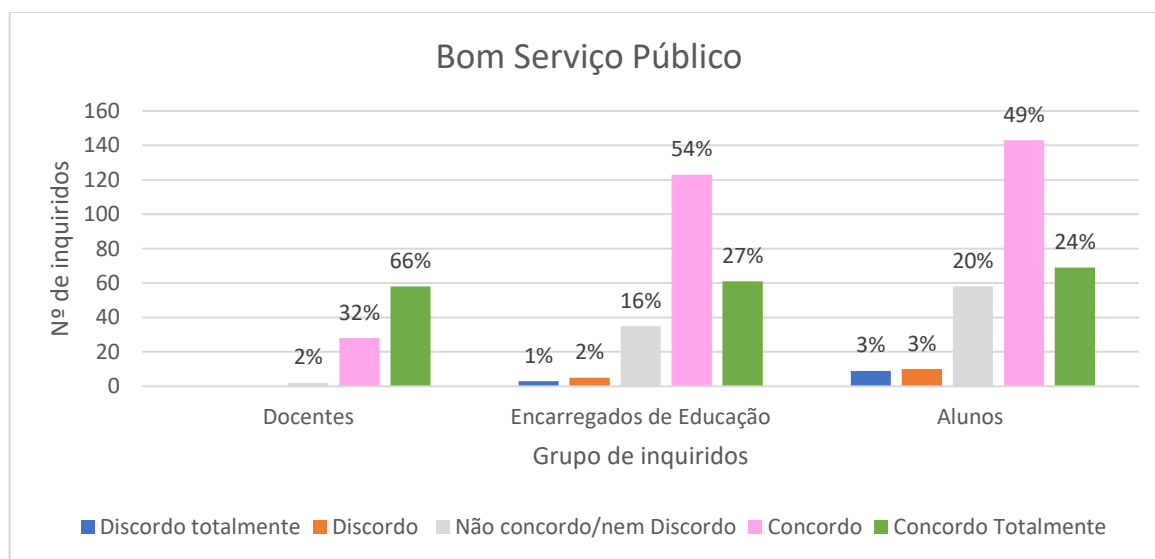
Nota. Resultados à pergunta “as plataformas digitais vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento” aos assistentes técnicos, docentes, encarregados de educação e alunos.

Questionou-se 3 grupos de inquiridos, sendo adaptada a cada grupo, no caso dos encarregados de educação, perguntou-se: A instituição educativa que o seu educando frequenta presta um bom serviço público. Aos alunos perguntou-se: A instituição educativa que frequenta presta um bom serviço público. Aos docentes questionou-se : A instituição educativa onde leciona presta um bom serviço público, sendo com maior expressividade o concordo e o concordo totalmente, sublinhando as ideias dos autores Formosinho e Machado (2016), em que a escola presta um serviço público de especial valor, com 98% das respostas dos docentes 81% de concordância dos encarregados de educação, 73% de concordância dos alunos contra 6% de discordância, contrabalançando os 20% dos alunos e 16% dos encarregados de educação que não concordam/nem discordam, ou seja os objetivos de qualidade definem-se pelo conjunto de propriedades e características dos serviços, que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores,

defendidas pelo o Princípio do Serviço Público estipulado na Resolução do Conselho de Ministros nº 47/97 (Gráfico 8).

Gráfico 8

A Instituição Educativa Presta um Bom Serviço Público

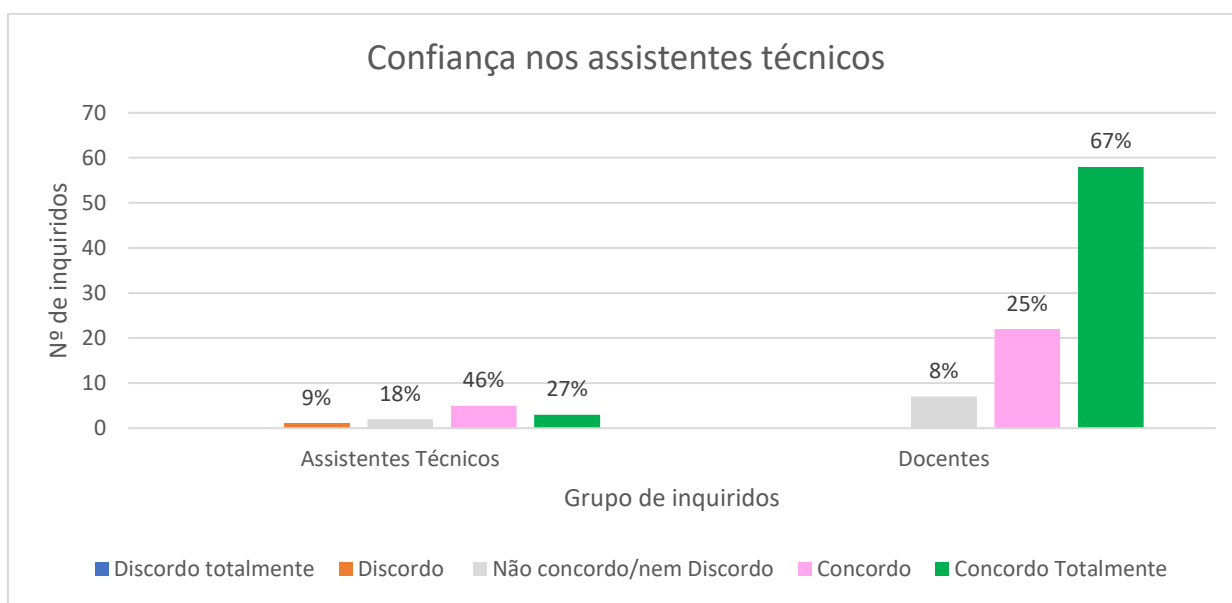


Nota. Resultados à pergunta aos docentes "A instituição educativa onde leciona presta um bom serviço público", aos encarregados de educação " A instituição educativa que o seu educando frequenta presta um bom serviço público" e aos alunos " A Instituição educativa que frequenta presta um bom serviço público"

Na pergunta reconhece que o órgão de gestão revela confiança no serviço prestado pelos Assistentes técnicos dos serviços administrativos, questão aplicada apenas a 2 grupos de inquiridos aos assistentes técnicos e docentes. Obtiveram um grau de concordância de 92% dos docentes e 73% dos assistentes técnicos, 9% dos assistentes técnicos apresentaram um grau de discordância, estipulado no Princípio da Legalidade descrito na Resolução do Conselho de Ministros nº 47/97 (Gráfico 9).

Gráfico 9

O Órgão de Gestão Demonstra Confiança no Trabalho dos Assistentes Técnicos



Nota. Resultados à pergunta “O Órgão de Gestão demonstra confiança no trabalho dos assistentes técnicos ” aos assistentes técnicos e docentes

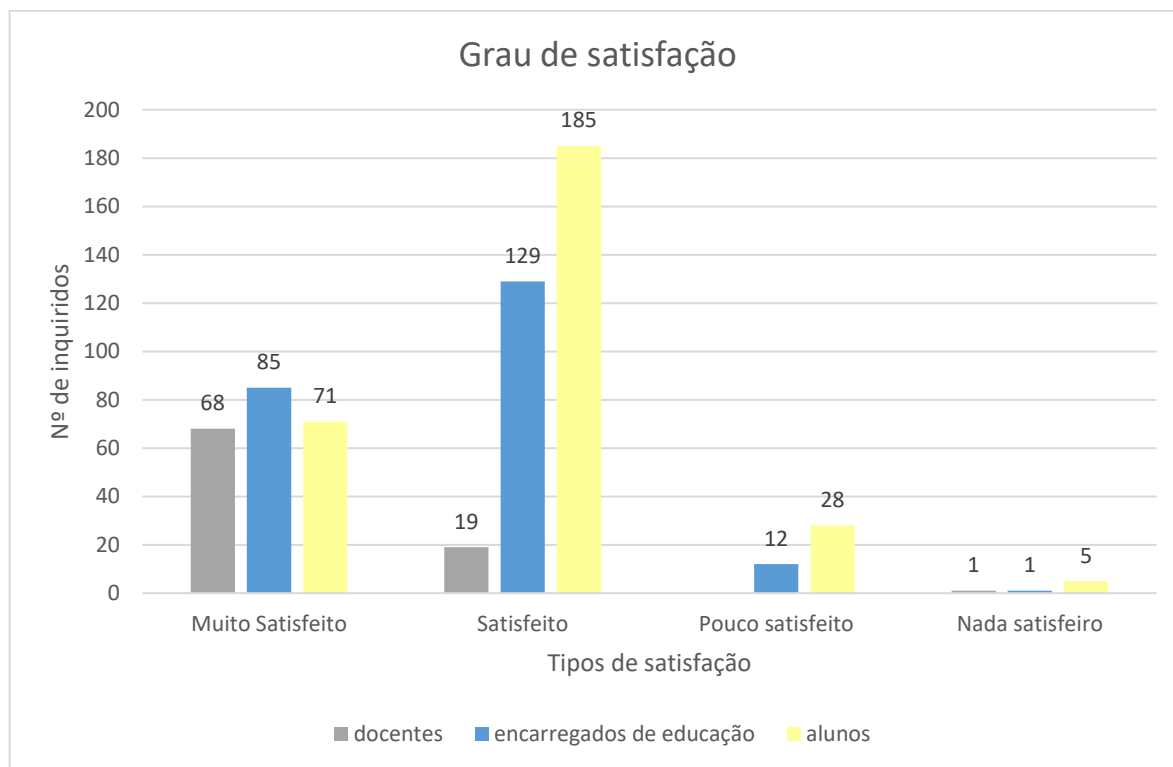
Na questão aos 3 grupos de inquiridos encarregados de educação, alunos e docentes, qual o grau de satisfação para com a prestação dos serviços administrativos, obtivemos os seguintes resultados:

- dos 88 docentes, 68 estão muito satisfeitos, 19 estão satisfeitos e 1 nada satisfeito;
- dos 227 Encarregados de educação, 85 estão muito satisfeitos, 129 satisfeitos, 12 pouco satisfeitos e 1 nada satisfeito.
- dos 289 alunos, 71 muito satisfeitos, 185 estão satisfeitos, 28 pouco satisfeitos e 6 nada satisfeitos.

Atingiu-se os 92% de concordância, sendo que mais de 77% dos docentes estão muito satisfeitos e 1% dos alunos nada satisfeito, atingindo um elevado número de concordância, reafirmando o Princípio da Justiça e Imparcialidade estipulado na Resolução do Conselho de Ministros nº 47/97. (Gráfico 10).

Gráfico 10

Grau de Satisfação com a Prestação dos Serviços Administrativos

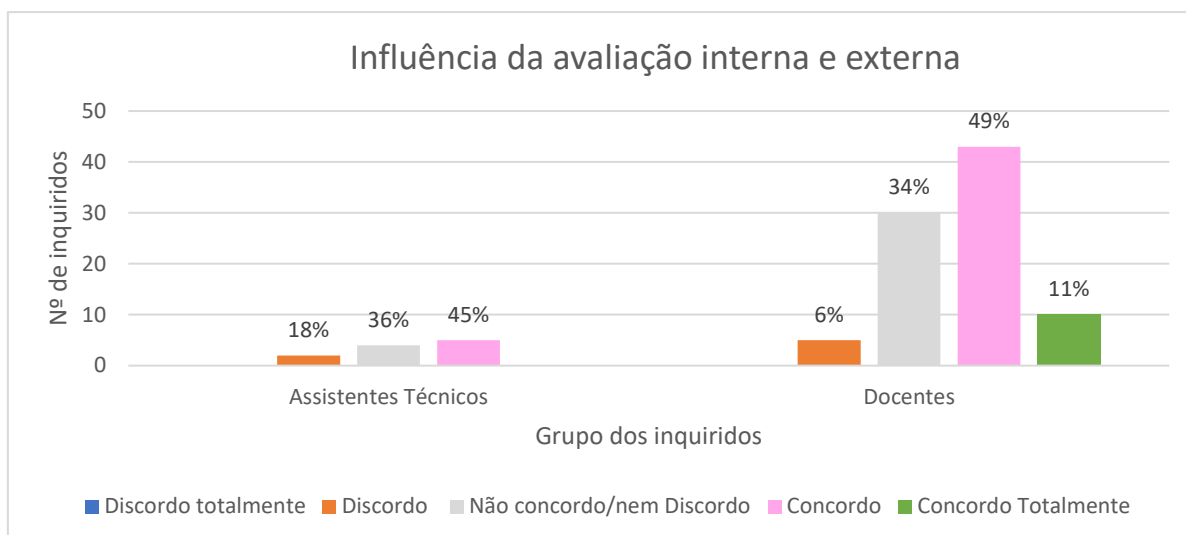


Nota. Resultados à pergunta “qual o grau de satisfação para com a prestação dos serviços administrativos” aos encarregados de educação e aos docentes

No questionário dos docentes e assistentes técnicos acrescentamos ainda mais algumas questões, nomeadamente sobre a avaliação interna e externa, em harmonia com as ideias defendidas de Capucha e Sebastião (2018), quando avaliamos, procedemos tanto a uma “colheita de informação”, que significa recolha do máximo de informação possível e desejável, como a um “juízo de valor”, que ultrapassa a mera perceção do avaliador. Estamos perante duas dimensões que se complementam, mas com funções distintas. Perguntou-se: No agrupamento de escola a avaliação interna ou externa influencia a melhoria do serviço público prestado, mais de 45% dos inquiridos concordam com a importância de um autoconhecimento da instituição bem como de uma entidade externa ao agrupamento com instrumento para a implementação de processos de melhoria e uma oportunidade para toda a comunidade se apropriar da realidade da instituição, contudo a 36% dos assistentes técnicos não concordam/nem discordam e 34% dos docentes, em discordância verificamos 18% dos assistentes técnicos e 6% dos docentes (Gráfico 11).

Gráfico 11

A Avaliação Interna ou Externa influencia a Melhoria do Serviço Público Prestado

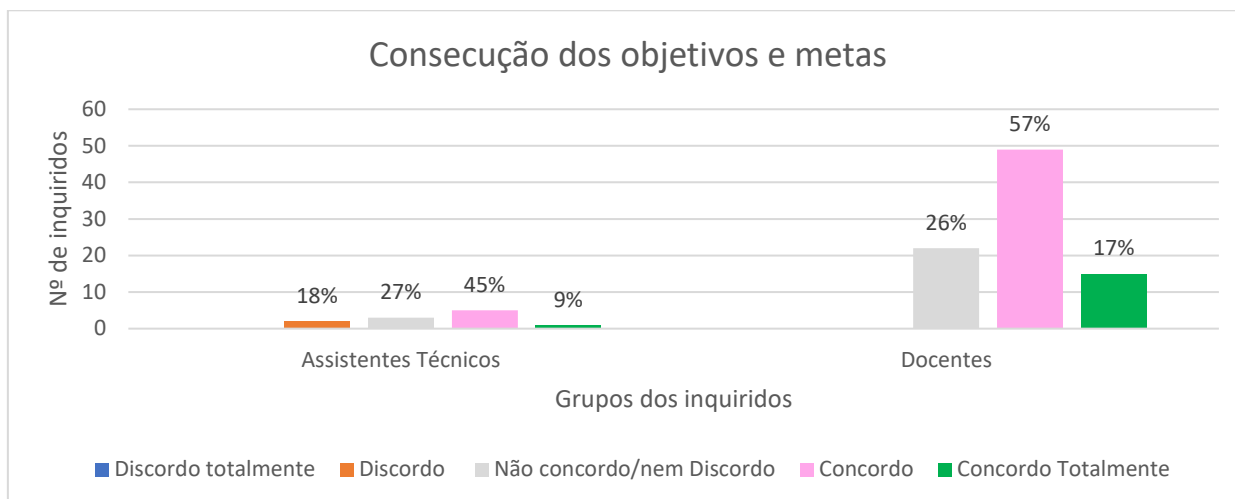


Nota. Resultados à pergunta “No agrupamento de escola a avaliação interna ou externa influencia a melhoria do serviço público prestado” aos assistentes técnicos e aos docentes

Questionados se há uma clara identificação dos processos chave para a consecução dos objetivos e metas do agrupamento, 57% dos docentes e 45% dos assistentes técnicos responderam que concordavam, 17% dos docentes e 9% dos assistentes técnicos concordam totalmente com a definição de métodos, meios, recursos e normas, para uma partilha de informação, bem como a forma como as instituições abordam o seu trabalho. Afirmando as questões defendidas por Machado (2001) tornando a informação mais acessíveis aos utilizadores e acelerando as suas interações com todos e que as organizações precisam de fazer uma avaliação interna para serem tidas por responsáveis, sérias e bem administradas, sendo que 27% dos assistentes técnicos e 2% dos docentes não concordam/nem discordam, registando-se ainda 18% de discordância nos assistentes técnicos (Gráfico 12).

Gráfico 12

Identificação dos Processos Chave para a Consecução dos Objetivos e Metas do Agrupamento

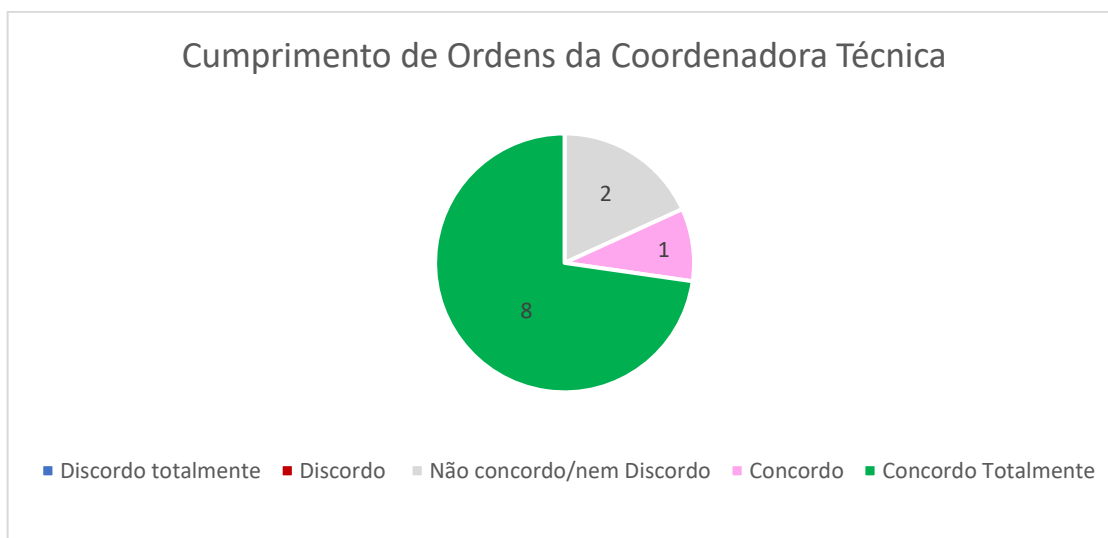


Nota. Resultados à pergunta “Há uma clara identificação dos processos chave para a consecução dos objetivos e metas do agrupamento” aos assistentes técnicos e aos docentes

Nos questionários aos assistentes técnicos, achamos pertinente fazer a seguinte pergunta: Cumpre sempre as ordens da Coordenadora Técnica, 8 dos 11 inquiridos responderam que concordavam totalmente, 1 concordava e 2 não concordava/nem discordava, no sentido de apurar se os assistentes técnicos obedecem e respeitam as ordens da Coordenadora Técnica, referenciando Carapeto e Fonseca (2006), defendem que a gestão dos recursos humanos é decisiva para a eficácia das organizações (Gráfico 13).

Gráfico 13

Cumprimento de Ordens da Coordenadora Técnica

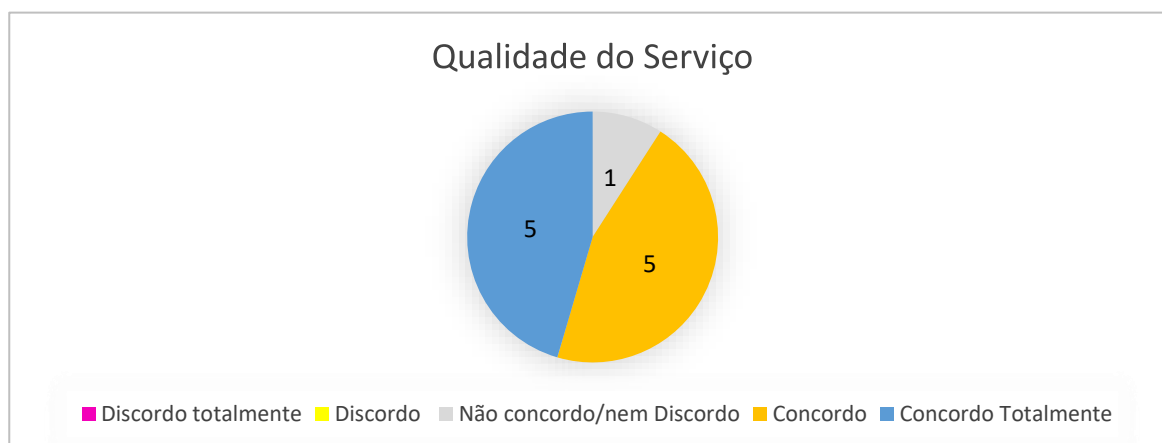


Nota. Resultados à pergunta “Cumpre sempre as ordens da Coordenadora Técnica” aos assistentes técnicos

No que diz respeito aos assistentes técnicos a qualidade do serviço é satisfatória, 5 dos inquiridos responderam que concordam totalmente, 5 responderam que concordam e apenas 1 respondeu que não concordo/nem discordo, sendo que Mintzberg (1995) defende que é exercida uma pressão de burocracia profissional sobre os assistentes técnicos que se refletem na qualidade do serviço (Gráfico 14).

Gráfico 14

A Qualidade do Serviço é Satisfatória

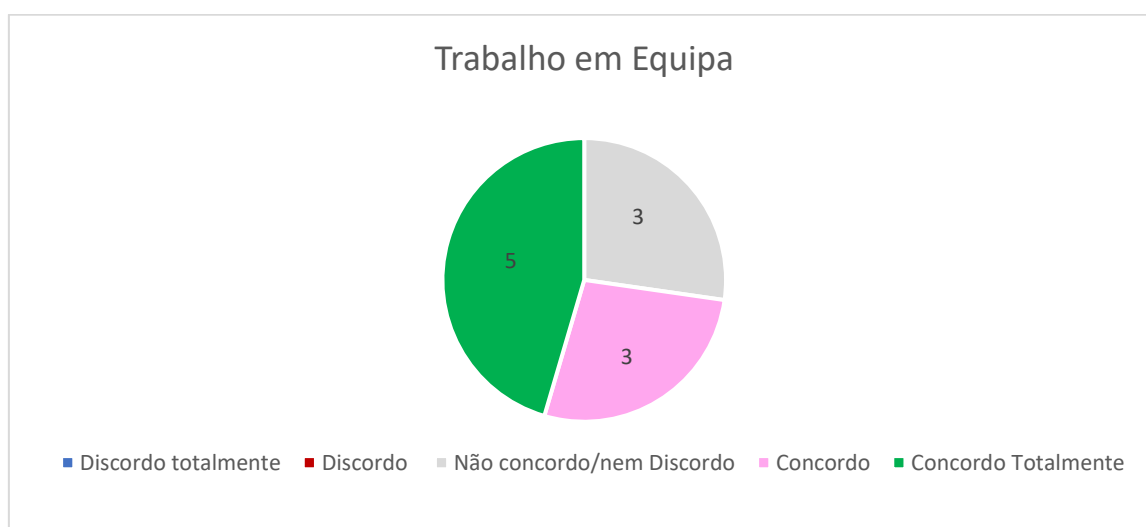


Nota. Resultados à pergunta “Na sua opinião, a qualidade do serviço é satisfatória” aos assistentes técnicos

Aos assistentes técnicos inquiriu-se também: O seu serviço estimula o trabalho em equipa, 5 dos inquiridos, concorda totalmente e o restante responderam em igual número que nem concordam/nem discordam e concordo, no sentido de incentiva a partilha, encoraja todos a partilhar os mesmos objetivos, ideia defendida por Galinha (2019) que o trabalho em equipa influencia a qualidade (Gráfico 15).

Gráfico 15

O Serviço Estimula o Trabalho em Equipa

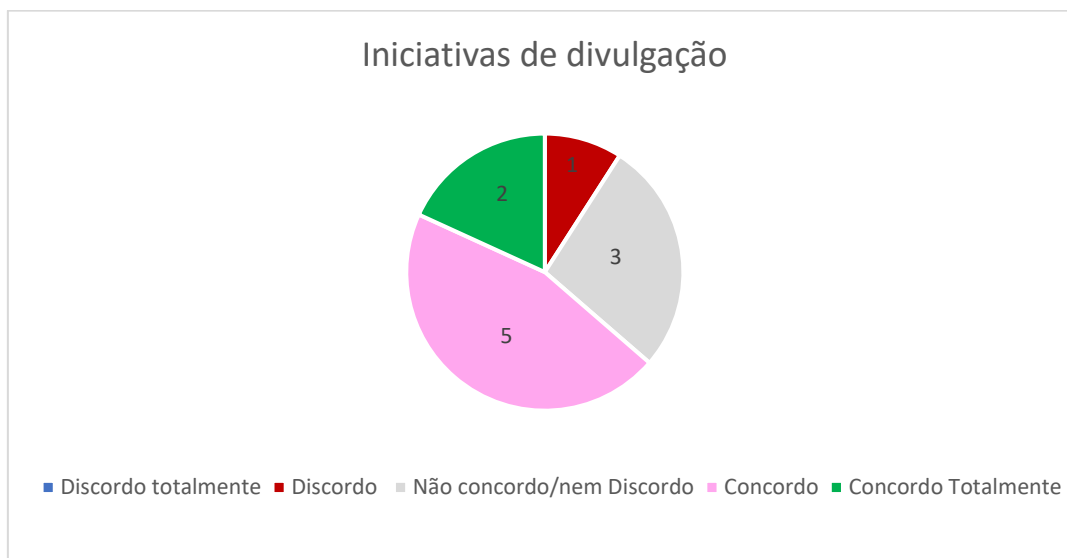


Nota. Resultados à pergunta “O seu serviço estimula o trabalho em equipa” aos assistentes técnicos

Na questão existem iniciativas de divulgação de informações aos assistentes técnicos quanto às suas tarefas e como elas impactam a instituição educativa, aferindo se existem ações e procedimentos de comunicação e difusão de informações, 5 concordaram, 3 não concordaram/nem discordaram, 2 concordaram totalmente e 1 discordou, de acordo com Mintzberg (1995), o papel das lideranças é fundamental para implementar o trabalho colaborativo (Gráfico 16).

Gráfico 16

Iniciativas de Divulgação de Informações aos Assistentes Técnicos quanto às suas Tarefas e como elas impactam a Instituição Educativa

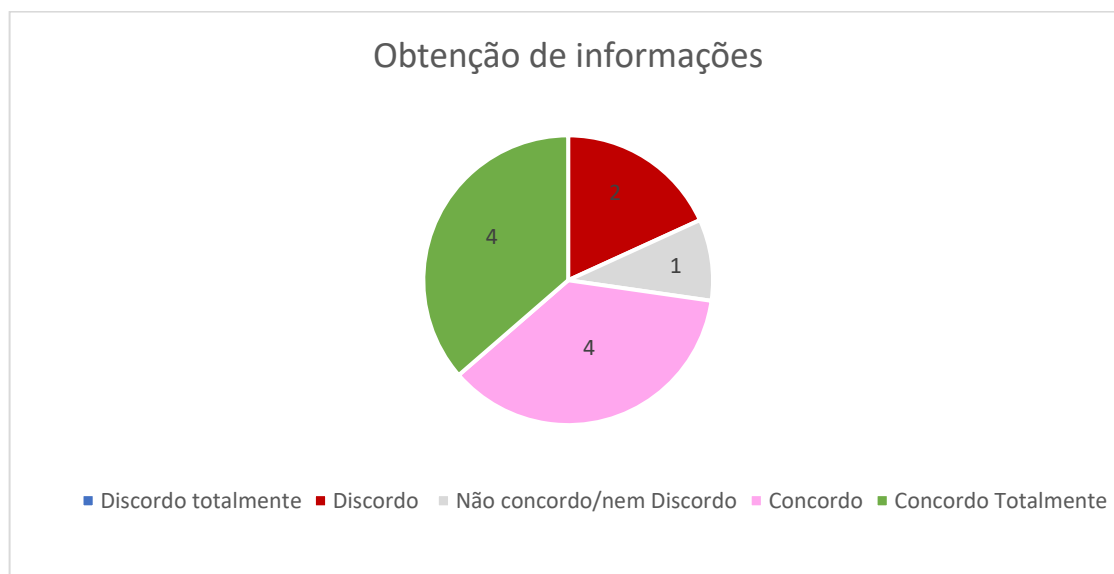


Nota. Resultados à pergunta “Existem iniciativas de divulgação de informações aos assistentes técnicos quanto às suas tarefas e como elas impactam a instituição educativa” aos assistentes técnicos

Inquiridos os assistentes técnicos sobre se os serviços administrativos conseguem as informações que necessitam, de maneira prática de acordo com as suas competências e funcionalidades, apurando a sua capacidade para ir de encontro às necessidades dos utilizadores, as suas aptidões, habilitações, usos, aplicabilidades, finalidades, e propósito 4 concordaram totalmente, 4 concordaram, 2 discordaram e 1 nem concordou/nem discordou (Gráfico 17).

Gráfico 17

Obtenção de informações de Acordo com as suas Competências e Funcionalidades

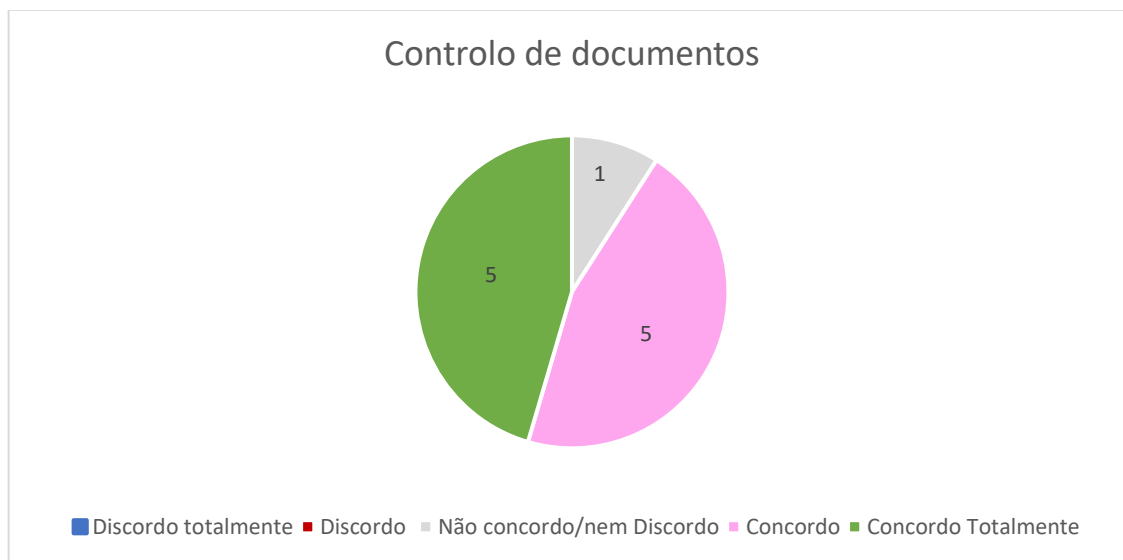


Nota. Resultados à pergunta “Os serviços administrativos conseguem as informações que necessitam, de maneira prática de acordo com as suas competências e funcionalidades” aos assistentes técnicos

Questionado os assistentes técnicos sobre se os serviços administrativos controlam os documentos recebidos e produzidos de maneira sistemática, se dominam os procedimentos, se agem em conformidade e dentro das normas legais da administração pública, bem como o arquivo de documentos, nomeadamente de acordo com o Princípio da Legalidade, estipulado na Resolução de Conselho de Ministros nº 47/97, apurou-se que 5 concordam totalmente, 5 concordam e 1 não concordam/nem discordam, (Gráfico 18).

Gráfico 18

Controlo de Documentos Recebidos e Produzidos, Dentro das Normas Legais da Administração Pública

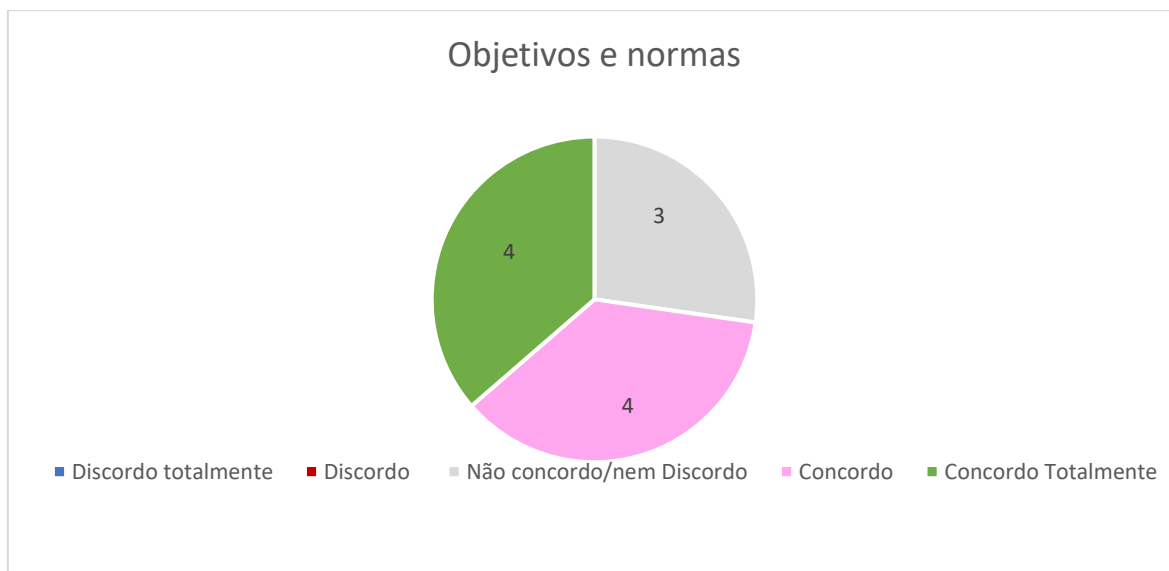


Nota. Resultados à pergunta “Os serviços administrativos controlam os documentos recebidos e produzidos de maneira sistemática, dentro das normas legais da administração pública” aos assistentes técnicos

Na questão os objetivos e as normas são estabelecidos pelo órgão de gestão em nome do bem comum. Procurando evidências e se os objetivos são claros, determinados, decididos, estipulados para todos, ideia defendida por Barroso (2018), 4 dos assistentes técnicos concordaram totalmente e concordaram e 3 não concordaram/nem discordaram. Este autor, defende também uma regulação nacional que consiste no modo, como as autoridades públicas (o Estado e os órgãos de direção) exercem a coordenação, o controlo e a influência sobre o sistema educativo (Gráfico 19).

Gráfico 19

Os Objetivos e as Normas

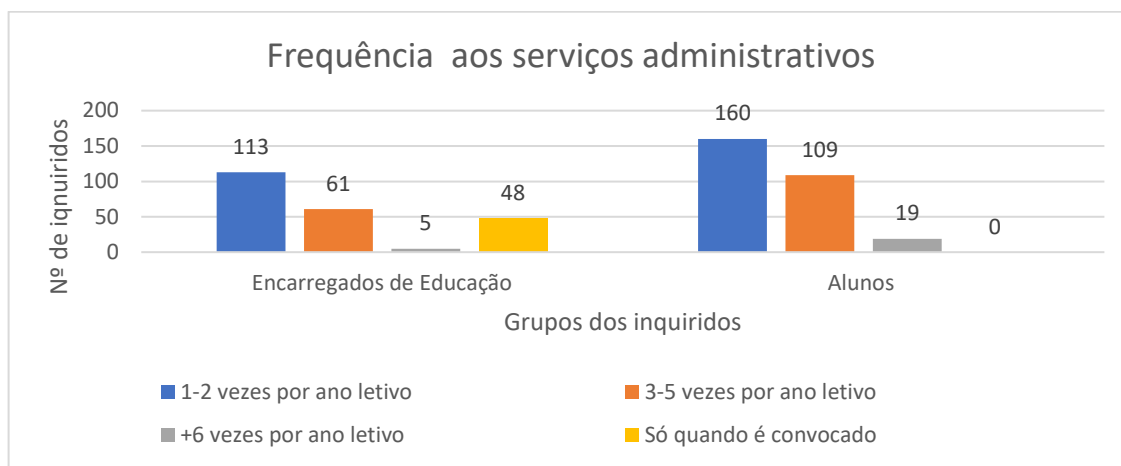


Nota. Resultados à pergunta “Os objetivos e as normas são estabelecidos pelo órgão de gestão em nome do bem comum, existem evidências e são claros para todos” aos assistentes técnicos

Para retirar algumas conclusões da avaliação feita aos serviços administrativos questionou-se aos alunos e encarregados de educação do número de vezes/por ano letivo se dirigiam aos serviços administrativos, concluímos que nem os encarregados de educação nem os alunos inquiridos frequentam regularmente estes serviços. Constatamos também que os alunos inquiridos são alunos do ensino secundário, com mais autonomia. Verifica-se que a grande maioria apenas se desloca aos serviços administrativos 1- 2 vezes por ano letivo. Na pergunta se deslocavam mais de 6 vezes à escola, responderam 5 encarregados de educação e 19 dos alunos, constatando-se ainda que 48 dos encarregados de educação apenas dirigiam-se à escola quando eram convocados (Gráfico 20).

Gráfico 20

Frequência aos Serviços Administrativos



Nota: Número de vezes por ano letivo que os encarregados de educação e os alunos dirigem-se aos serviços administrativos

11. Triangulação de resultados

Olhando globalmente o conjunto dos dados da entrevista com os dados obtidos nos questionários, verificou-se que:

No que respeita à Categoria I- Visão e ações da direção dirigidas à melhoria do serviço público, existe um reconhecimento por parte da Diretora do papel dos serviços administrativos nas instituições educativas, bem como dos quatro grupos inquiridos que pontuaram em todos os grupos mais de 65% de confiança nestes serviços.

As sucessivas mudanças na Educação é "um desafio todos os dias, porque cada dia sai uma lei, cada dia sai um despacho, cada dia sai uma orientação", como refere a Diretora é necessário os assistentes técnicos estarem atentos. A confiança nesse trabalho que todos fazem, sendo que 92% dos docentes afirmaram que o órgão de gestão tem confiança nos serviços administrativos, sendo essa confiança fundamental para fazer face às exigências da comunidade educativa.

Um dos maiores constrangimentos apontados foi a dificuldade, no sentido de mobilização e compromisso por parte dos assistentes técnicos, com relação à partilha de conhecimentos e ao cumprimento de ordens da Coordenadora Técnica.

Empenho e esforço dos assistentes técnicos foram reconhecidos pela Diretora e pelos inquiridos.

100% dos assistentes técnicos obtiveram o grau de concordância no que diz respeito às plataformas digitais no sentido em que vieram melhorar o serviço prestado pelo agrupamento, sendo que os outros grupos também obtiveram um grau de concordância acima dos 56%.

Nas evidências de Iniciativa e Empenho nos quatro grupos de inquiridos ultrapassou-se os 70% de respostas de concordância.

Questões como o atendimento, pontualidade, confiabilidade, capacidade de resolução de problemas, foram registados um elevado número de concordância entre os quatro grupos de inquiridos, sendo que a Diretora também tem consciência que “se houver um boicote dos serviços administrativos a escola não consegue responder, o agrupamento não consegue responder às exigências, portanto têm um papel fundamental às exigências, logo têm um papel central nesta organização. “

No que respeita à Categoria II- Políticas de seleção e formação, avaliação do serviço público da escola, as competências profissionais dos assistentes técnicos, são reconhecidas pela Diretora e pelos grupos de inquiridos.

No que diz respeito ao serviço público prestado pelo agrupamento, os 3 grupos de inquiridos (docentes, encarregados de educação e alunos) estiveram acima dos 73%, atingindo mesmo os 98% dos docentes, em concordância com as palavras da Diretora que reitera “eu considero que a escola presta um bom serviço público, até um muito bom serviço público.”

Mais de 75% dos 4 grupos inquiridos confirmaram o que relatou a Diretora, no que diz respeito à receptividade e conduta correta no atendimento aos utilizadores, bem como na capacidade de adaptação às situações imprevistas e que vão de encontro com a perceção das necessidades dos utilizadores (as) dos serviços, mostrando-se disponíveis para a resolução de problemas, mostrando eficácia nas respostas às solicitações.

No que respeita à Categoria III- Orientação dos serviços de administração escolar, nomeadamente as medidas que a direção propõe para a melhoria da qualidade do serviço prestado à comunidade. Verificou-se um constrangimento nas orientações para otimizar os serviços administrativos, porque precisam da ajuda dos órgãos de direção para serem implementadas, mas é dada autonomia aos assistentes técnicos gerirem e organizarem o seu tempo para implementarem essas medidas.

Tanto a diretora como os quatro grupos de inquiridos obtiveram uma grande concordância que as plataformas vieram melhorar o serviço público prestado, mas a Diretora

referiu que “existem plataformas que são apenas mais do mesmo”, são repetitivas e que ocupam a maior parte do tempo dos assistentes técnicos.

A Diretora refere que a avaliação externa deveria ser “encarada como uma mais-valia e um ponto de partida para o agrupamento”

No que refere à avaliação interna a Diretora refere que a avaliação “era focada essencialmente nos alunos e no clima de escola”, desconhece se foi apresentada à comunidade escolar sobre “os pontos fortes e fracos dos serviços administrativos”, poderá explicar os resultados obtidos nos questionários que 36% dos assistentes técnicos e 34% dos docentes responderam que não concordavam/nem discordavam da influência da avaliação interna e da avaliação externa no serviço público prestado.

92% dos docentes obtiveram um grau de concordância no que diz respeito às relações de confiança entre os serviços de Administração Escolar e os órgãos da Direção, vindo de encontro com as palavras da diretora “confiança, autonomia e responsabilidade, são três palavras que tem de haver na direção e na relação da direção com os serviços de administração escolar”, sendo que apenas 73% dos assistentes técnicos obtiveram esse grau de concordância.

Outro parâmetro que foi reconhecido é a eficácia dos serviços, nomeadamente dar informações precisas e fidedignas à comunidade educativa, atingindo-se mesmo os 95% de concordância pelos docentes, por seu lado a diretora frisou “nós somos um agrupamento de excelência, um agrupamento que acolhe, recebe e trabalha bem.”

A motivação dos assistentes técnicos para assumir uma melhoria do Agrupamento, reconhecendo o mérito deste grupo de profissionais com afirma a diretora” mostrar que os assistentes técnicos são valiosos reconhecer o seu mérito, e criar um bom ambiente de trabalho”

12. Interpretação e discussão dos resultados

Tendo os dados sido apresentados, importa agora fazer uma breve síntese que permita sublinhar conclusões e retirar implicações no sentido de tirar proveito dos mesmos.

Sendo uma das finalidades dos questionários recolher informações sobre o serviço prestado dos serviços administrativos à comunidade educativa e de acordo com a opinião de Carapeto e Fonseca (2006) é necessário receber feedback para uma melhoria continua, mas conhecer a escola exige, analisar e interpretar o que se passa internamente para compreendê-la melhor.

Tal como referenciado no Decreto-Lei nº75/2008 é preciso “assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores, dos

alunos, das famílias” bem como, ” desenvolver a qualidade do serviço público de educação”, estando em sintonia com as perguntas elaboradas na entrevista e aos questionários efetuados.

A escola é uma organização e referenciando Alis, et al (2012), envolvendo várias pessoas com determinados valores e levando a uma análise transversal das respostas, pelos questionários e na entrevista embora com diferenças entre o modo como são valorizadas, as várias vertentes revelaram uma certa consistência, mas cada indivíduo tem o seu modo de pensar e agir e são influenciados por valores intrínsecos e valores extrínsecos à escola.

Carapeto e Fonseca (2006) referem que os utentes têm exigências crescentes e diversificadas, nos valores de eficácia foi verificado um valor com significado na amostra, em que 7% dos alunos discordaram e 31% não concordaram/nem discordaram. É preciso construir “pontes” na ligação existente entre a “ilha da cultura” e a cultura da comunidade educativa, criando condições que produzem mudanças de atitude e valores em relação à ordem social e cultural. Surge uma necessidade incontornável, no desenvolvimento profissional permanente que deve ser encarado de modo positivo, por isso a importância da qualificação dos assistentes técnicos, tornando-os mais aptos para contribuir para a melhoria das instituições educativas.

Capucha e Sebastião (2018) mencionam que a avaliação é uma “colheita de informação”, nos questionários os alunos mostraram-se pouco satisfeitos com a prestação dos serviços administrativos, não podemos esquecer que os alunos são um fator de inovação, eles são exportadores de um conjunto de informações, comportamentos, reações, conhecimentos, formas de estar, que constituem para a escola um fator de inovação. A escola aprende com os jovens, devendo motivá-los a participar e fazê-los parte integrante da própria inovação e explicar-lhes o porquê de muitos procedimentos. É necessário encontrar um ponto de equilíbrio, que obedece ao rigor e ao cumprimento de normas, para que as intervenções de todos os atores potenciem e tornem a mudança possível.

A correlação positiva significativa, no que diz respeito ao reconhecimento da instituição educativa com prestador de um bom serviço público, eficiência, eficácia, e capacidade de resposta, foi constada nos questionários e a entrevista por parte da Diretora. Em conformidade com as ideias de Mozzicafreddo (2007), parece fazer sentido que a chave da competência profissional é a capacidade de perceber, pensar e resolver, em tempo oportuno e de modo ágil, problemas que se deparam no dia a dia. Mas para isso, é necessário competências teóricas e práticas dos assistentes técnicos. Levando-se a um desenvolvimento organizacional, procurando uma iniciativa própria, um compromisso, um envolvimento da comunidade educativa, uma decisão partilhada, uma construção coletiva de processos, um tratamento de informação, uma clareza quanto aos objetivos, uma liderança assertiva, não

esquecendo o equilíbrio entre o apoio e o desafio no sentido da prestação de contas e no estímulo para melhorar.

No que toca à comunicação em sociedade, os resultados apontaram uma comunicação escassa entre a Coordenadora Técnica e os assistentes técnicos, tanto na entrevista com a Diretora, como nos questionários os dados são consensuais. Foi demonstrado que existe uma barreira na comunicação, onde as manifestações de capacidade de coordenação, condução dos assistentes técnicos necessitam de estar em articulação com os órgãos de gestão de modo que conhecedores dos processos e das estratégias de inovação facilitem e dinamizem a sua consecução. Não esquecendo que a tomada de decisões deverá ser um processo partilhado assente em normas, conseguindo atingir objetivos e a colaboração de todos recordando que é preciso o respeito pela diversidade.

Mintzberg (1995) valoriza a importância do trabalho em equipa e a formação, enquanto estratégia de divulgação de informação. Dos dados obtidos constatou-se, para além de ter sido apontado de extrema importância para a Diretora, indicam também que ainda há muito trabalho pela frente, é necessário um diagnóstico claro e preciso. A resposta não foi unanime 3 dos 11 assistentes técnicos responderam que não concordavam/nem discordavam. É preciso desenvolver modalidades colaborativas, para que a circulação de informação “alimente” a equipa tornando-a mais motivada, superando o isolamento e a desconfiança.

São os próprios membros da comunidade educativa que, através da sua participação ativa, decidem sobre o processo de construção das melhorias, mas como podemos constatar a deslocação aos serviços administrativos não é muito significativa por parte dos alunos e encarregados de educação. A pergunta questionava se estes se deslocavam presencialmente até à sede do agrupamento onde se encontram os serviços administrativos do Agrupamento de Escolas X. Possivelmente, muitos encarregados de educação utilizam outros meios de comunicação telefone ou email para contactar estes serviços, como afirma Barroso (2018) é necessária uma descentralização e uma desburocratização dos estabelecimentos de ensino e isso está a ser feito, não necessitando de ser deslocar para resolver os problemas.

Coloca-se assim, a questão de retirar algumas consequências dos dados obtidos, sobre se as plataformas digitais trouxeram melhorias para o serviço prestado, 25% dos alunos e 24% dos encarregados de educação não concordam/nem discordam, sendo cada vez mais utilizadas e consideradas por Godinho (2020), uma abertura à sociedade e uma desburocratização dos serviços do Estado. Constata-se que estes dois grupos de inquiridos são os que mostraram mais resistentes à mudança o que não deixa de ser uma contradição nos dados. Por um lado, colocam alguns entraves às plataformas digitais, por outro lado, não se dirigem à escola com frequência.

13. Projeto de intervenção

A organização escolar para além do enfoque natural recair sobre os alunos, implica um vasto conjunto de pessoas que formam uma comunidade estruturada e participativa, a comunidade educativa. Cada vez mais, dá-se importância ao estudo da administração educacional, para mobilizar as ferramentas teórico-conceituais e metodológicas para investigar, compreender e intervir no âmbito do sistema educativo e nos mais variados contextos de educação, tendo por referência as bases científicas facultadas em áreas específicas do âmbito das Ciências da Educação.

É importante gerir organizações escolares e os seus recursos, bem como fazer planeamento pedagógico e a avaliar desempenhos e competências, levando o seu desenvolvimento para a realização de projetos de intervenção profissional e de pesquisa nesses contextos organizacionais.

Este projeto nasce no desenvolvimento das capacidades de investigação e de análise crítica no âmbito da administração educacional. Com desejo de melhorar a realidade do Agrupamento de Escolas X, dependendo da capacidade de a compreender e de apresentar propostas inovadoras, que desafiem e unindo todos os envolvidos no processo, para atingir o bem comum.

A elaboração do projeto partiu dos dados obtidos e do conhecimento do Agrupamento de Escola X onde se realizou a intervenção, para encontrar soluções exequíveis e adequadas. O diagnóstico elaborado assentou no contexto social e cultural do agrupamento, bem como os instrumentos de participação e de consciencialização da comunidade educativa. Para a melhoria da capacidade de gestão que permita dirigir, integrar e auxiliar órgãos de direção e de uma gestão administrativa, no âmbito do desenvolvimento das capacidades de conceção, planificação, monitorização e avaliação de recursos, com vista à otimização dos mesmos.

Os serviços administrativos são hoje um suporte fundamental do bom funcionamento da escola. Os seus relatórios e registos, contribuem para o histórico da organização, e poderão ajudar estruturar o seu Projeto Educativo e Pedagógico. Para que tal aconteça, é necessário manter um trabalho efetivo, eficaz e coerente, capaz de fornecer, com a maior precisão toda a informação e/ou documentação relevante.

Os serviços administrativos desempenham igualmente um papel importante na imagem da escola é importante fomentar a criação de estruturas e processos tendo em conta as necessidades e expectativas de toda a comunidade educativa. Nunca esquecendo que os alunos são a razão de ser da instituição educativa, devendo cumprir os pedidos solicitados gerindo e melhorando os processos, com o intuito de tornar um agrupamento de excelência.

É necessário criar um clima propício à participação dos diferentes membros da organização, deveremos valorizar o papel da escola, para atingir elevados níveis de eficácia e eficiência. O envolvimento do maior número possível de atores da comunidade educativa para uma partilha de recursos e normas, com o intuito de construção coletiva de instrumentos.

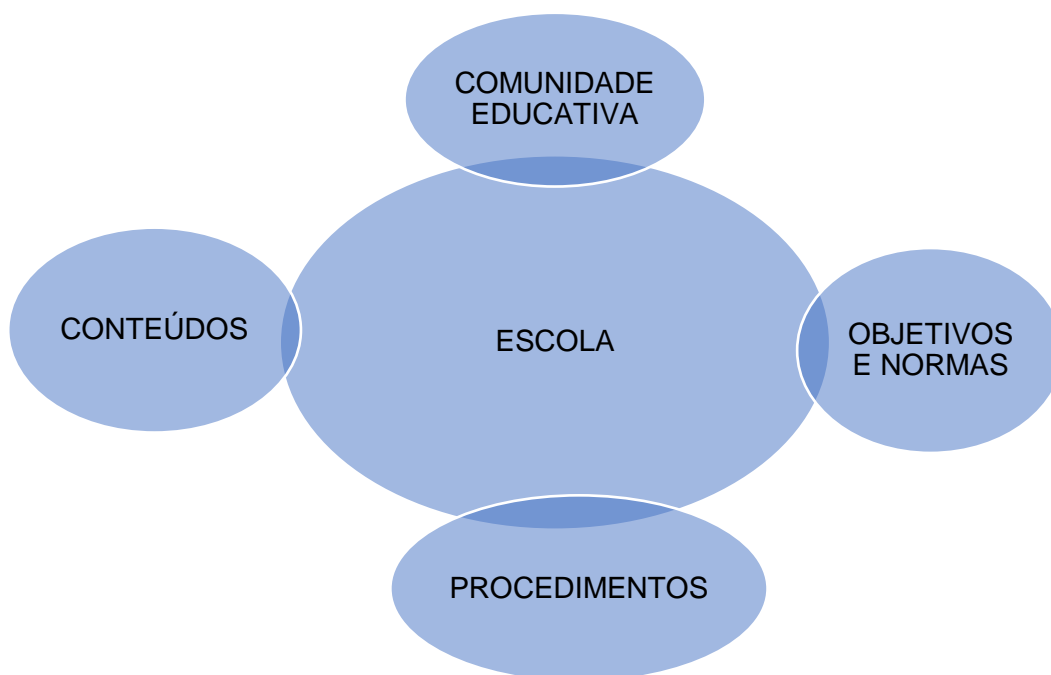
A palavra “comunicação” tem origem no termo latino “communicare” que significa “entrar em relação” ou “pôr em comum.” Para Antão (2001) comunicar é entrar em relação com o outro, de modo a partilhar e trocar ideias, sentimentos e experiências, utilizando meios adequados para que a mensagem seja clara, perceptível e assimilada. A participação de toda a comunidade educativa na melhoria da qualidade dos serviços prestados, levando a cabo uma desburocratização de procedimentos administrativos, otimizando os recursos humanos, financeiros e materiais. A comunicação é um fator relevante, assim como, o reconhecimento e a recompensa são suportes que incentivam as pessoas a utilizar as suas capacidades e conhecimentos em benefício do agrupamento e de todos que nela trabalham. É necessário a formação de uma escola capaz de efetuar uma autoanálise, pela autoavaliação, definirem-se propósitos, estratégias, com o intuito da reflexão sobre as deliberações que deverão ser tomadas para a resolução de problemas. Não descurando uma competência de mudança, reorganização e ajuste de novos procedimentos, para que seja um exemplo, na comunidade pelo serviço prestado à própria comunidade. É igualmente necessária uma abertura também à avaliação externa, beneficiando dos seus efeitos, procurando a mudança e melhorias e tornar conhecidos os seus efeitos, para criar mecanismo e procedimentos, os pontos fracos torná-los pontos fortes da organização, com a reflexão dos resultados.

Uma avaliação interna ou externa, é, fundamental para a melhoria das práticas organizativas e educativas da escola, pode ser vista como uma forma de motivar as pessoas, assegurando a partilha e um feedback contínuo de informação. Podendo mesmo referir que é uma fonte de valor acrescentado relativamente ao conhecimento das realidades em análise.

Avaliar para melhorar consiste num procedimento de autoavaliação, com o envolvimento de todos para atingir uma melhoria no desempenho, não esquecendo os seguintes indicadores (figura 3):

Figura 3

Indicadores de Melhoria



Nota. Indicadores a ter em conta na avaliação de uma escola. Fonte: Própria

Devendo a avaliação ser um processo participativo e democrático levando para uma aprendizagem e um desenvolvimento organizacional, enquanto contributo para o reforço do profissionalismo de todos os que trabalham na escola, para uma melhoria do bem-estar dos elementos da comunidade educativa.

A avaliação deve ter três funções básicas: diagnosticar, dar retorno avaliativo e favorecer o desenvolvimento individual, possibilitando conhecer o trabalho desenvolvido pelos Assistentes Técnicos, estimulando e a serem desenvolvidos por estes, bem como o seu desenvolvimento e a capacidade de autoavaliar-se para que possa repensar a sua prática a partir da interpretação dos resultados. Disponibilidade e abertura na qual todos a comunidade educativa possa dialogar, poderão entender as suas perspetivas, isentas de julgamento de valor. Um processo de comparar e constatar informações provenientes de fontes diversas, diferentes métodos e múltiplas observações que permitem alcançar uma integração consensual.

É necessário que os Assistentes Técnicos se sentem integrados, de interagirem com outros e sentir-se apoiados, onde possam conferir as suas experiências e recolher informações importantes. O desenvolvimento profissional, investir na profissão, agir de modo responsável, definir metas para o seu progresso, fazer balanços sobre o percurso realizado,

refletir com regularidade sobre a sua prática, não fugir às questões incómodas, mas enfrentá-las, são estas atitudes que importa valorizar.

Criando, assim, um clima de escola capaz de gerir a mudança que tem inundado a educação, promovendo o trabalho em equipa, a colaboração, a adaptabilidade profissional, centrada na inovação com o fim de alcançar uma maior autonomia em nome do bem comum.

Um modelo organizacional e funcional eficiente com o intuito de articulação e o trabalho de colaboração organizando a recolha, o tratamento e a divulgação da informação, entre os órgãos de gestão e os serviços administrativos do agrupamento, sempre com o princípio de confiança, respeito e espírito de participação, para atingir os objetivos, tendo em vista uma gestão eficiente dos recursos disponíveis. É importante a definição e a comunicação de estratégias pelo órgão de gestão para estabelecer objetivos, definir medidas e ligar essas mesmas medidas às iniciativas. Assim como, estabelecer metas para cada objetivo e desdobrar recursos para providenciar feedback do desempenho e aprender com os resultados, para fornecer aprendizagem e inovação.

A colaboração e a interajuda de todos os Assistentes Técnicos são elementos determinantes para uma melhoria na contribuição dos serviços administrativos no seu papel nas instituições educativas e fazer face a todas as inovações que têm inundado a educação. Formular e desenvolver a visão e a missão da instituição educativa, promovendo o envolvimento da comunidade educativa.

Aceitar as críticas construtivas e sugestões para a melhoria do serviço prestado, partilhar toda a informação importante, incentivar a prática de delegação de competências e responsabilidade, estimular a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes proativas, investir na formação dos Assistentes Técnicos para aumentar a capacidade de resposta e aumentar as competências pessoais e profissionais.

O trabalho colaborativo pressupõe trabalho em grupo e, trabalhar em grupo pressupõe naturalmente problemas e dificuldades, muitos por vezes têm dificuldade partilhar e em escutar, têm medo de arriscar novas tarefas. Cabe ao Diretor, as responsabilidades de gestão, promover momentos de partilha. É de extrema importância a realização de reuniões com os órgãos de gestão, coordenador técnico e Assistentes Técnicos para debater trabalhos a realizar e analisar legislação, só com uma liderança assertiva promovendo a motivação de todos para um excelente serviço público de educação.

É necessário um trabalho de desenvolvimento organizacional com o intuito de:

- promover a iniciativa
- tornar claros os objetivos
- dar e receber formação
- estimular para melhoria

- estimular o compromisso e envolvimento da comunidade educativa
- tomar decisões partilhadas
- construção coletiva de instrumentos
- dar orientações claras e precisas para atingir objetivos e metas em nome do bem comum
- tratamento de informações
- divulgação e discussão de resultados
- consciencialização para conseguir transformar os processos eficientes e eficazes
- investimento na aprendizagem experimental, aprender com outras escolas/troca de experiências, partilhando umas com as outras as experiências positivas e negativas
- apostar na formação dos Assistentes Técnicos
- articular e rentabilizar o capital humano existente nas escolas
- promover a qualidade do serviço público prestado.

Saber potencializar os recursos disponíveis no sentido de encontrarem a melhor solução, levando a uma melhoria dos resultados e da qualidade. Melhoria da qualidade do sistema, da sua organização, dos seus níveis de eficácia e eficiência, promover uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade. Proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência, aperfeiçoar a sua organização e funcionamento quanto aos programas de formação. Promover o trabalho em equipa, tendo em vista a melhoria dos resultados, uma boa gestão dos recursos humanos. Promover a qualidade dos serviços prestados à comunidade educativa, valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa e promover a excelência e a qualidade dos serviços prestados à comunidade. A qualidade afirma-se cada vez mais como um imperativo estratégico para o sucesso competitivo das organizações.

A contribuição dos Assistentes Técnicos é fundamental para a melhoria das instituições educativas, para atingir um grau de excelência, para aprender a aprender, para inovar e para projetar. Nunca esquecendo as seguintes matérias:

Utentes	Gestão/Liderança	Processos	Administração Central
<ul style="list-style-type: none"> • Primazia na qualidade da oferta • Enfoque nos alunos • Orientação da comunidade educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação com vista uma melhoria • Feedback permanentes • Liderança assertiva • Valores e Missão em bem do nome comum • Visão • Objetivos assumidos e partilhados pela comunidade educativa • Sistema de reconhecimento de desempenho dos assistentes técnicos • Sistema eficaz de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de melhoria contínua • Gestão baseada em processos e objetivos • Desenvolvimento e envolvimento das pessoas • Aprendizagem e formação contínua • Partilha de conhecimento • Primazia nos processos • Responsabilidade social e pública • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de parcerias e redes de colaboração institucional • Acompanhamento com consultores externos (gabinetes jurídicos)

Como defende Galinha (2011, p.196), “a comunicação eficaz é importante nas organizações, essencialmente, porque é o processo através do qual as próprias funções de gestão- planeamento, organização, liderança e controlo são exercidas”.

Este processo só é possível se houver uma orientação e uma participação convergente, orientada para a realização dos objetivos formais em vigor na instituição, reconhecido e tomada com referência normativa por todos os participantes. Para isso é necessário:

- ✓ Participação Direta- Cada indivíduo intervém no processo de tomada de decisões.

- ✓ Regulamentação- Baseia-se num corpo de regras formais-legais; explicativa e organizada, estruturada de forma sistemática e traduzido num documento tendo força legal e outras regras produzidas na organização.

- ✓ Envolvimento- Participação ativa, caracterizada por atitudes e comportamentos de elevado envolvimento individual, ou coletivos; conhecimento profundo dos direitos, deveres e possibilidades de participação, afirmação, defesa; capacidade de influenciar as decisões.

A superação de dificuldades consequentes da complexidade da instituição educativa, poderão dissipar-se através de uma ampla participação no processo de tomada de decisões, essas decisões devem tomar-se numa discussão exaustiva e livre, a comunidade educativa deve aceitá-las e assegurar a sua realização prática.

O desenvolvimento profissional dos Assistentes Técnicos contribui decisivamente para a melhoria da escola onde trabalham, colaborar mais entre si, para se atingir objetivos em nome do bem comum e fazer com que a partilha de conhecimentos dentro da instituição fortaleça. Para que aconteça, é necessário promover a importância da comunicação, promover e estimular a comunicação entre os Assistentes Técnicos, desenvolver atividades que permitam o envolvimento entre estes, propor eventos que promovam o contato entre escolas, para a resolução de problemas. Para atingir estes objetivos é necessário ter em conta o que se pode ou não fazer para os alcançar.

Assim, consideramos que se deve motivar os Assistentes Técnicos a: partilharem as suas dificuldades, a comunicarem os resultados, a participarem mais em atividades de formação e a participar ativamente em meios digitais.

Nunca esquecendo que os diferentes papéis e níveis de responsabilidades das tarefas que lhe são atribuídas, tem de haver uma confluência devido à função social da escola.

14. Conclusões

Não fosse o reconhecimento que nos assiste acerca da complexidade da análise dos dados e talvez pudéssemos adiantar que os mesmos falam por si. Na verdade, é preciso dar-lhes sentido, interpretando-os holisticamente e com a profundidade possível. A entrevista à Diretora e os questionários constituíram-se num enorme manancial de informação, que responderam a grande parte das questões levantadas no início do nosso projeto. Efetivamente, aí colhemos a essência da nossa investigação, isto é, a análise mostrou-nos que os serviços administrativos contribuem em muito para a melhoria da instituição educativa, o Agrupamento de Escolas X, no que ao serviço público prestado diz respeito.

Verificámos que a competência das/os funcionários administrativos, a valorização das suas atitudes e a confiança nos seus conhecimentos, bem como a transparência evidenciada no exercício das suas funções, assumem hoje, mais que nunca, um papel determinante no reconhecimento do valor da Instituição educativa.

Aferimos que a qualidade, celeridade e eficácia do serviço público prestado à comunidade educativa é importante para os inquiridos.

Identificámos a importância de melhorar os níveis de eficiência do Agrupamento, otimizando o desempenho dos recursos humanos e a boa gestão dos recursos materiais e financeiros, sem comprometer os níveis de qualidade e eficácia pretendidos.

Percebemos que qualquer que seja a avaliação realizada, tanto interna como externa, deverá ser divulgada à comunidade educativa. Assim os pontos fortes e os pontos fracos serão conhecidos de todos e poderão ser tratados adequadamente. Deste modo, criam-se condições para que através da partilha, da reflexão e da assunção de responsabilidades, a avaliação se assuma como um processo rico e transformador.

Analisando o conteúdo das respostas, relativamente às relações interpessoais e a comunicação dentro da organização, percebemos que nem sempre são fáceis, é necessário o envolvimento de todos visando superar essas dificuldades para atingir os objetivos comuns e a melhoria do serviço prestado pela organização.

Acreditamos que o bom funcionamento da organização exige a concertação de interações diversas, de trabalho em equipa e de uma cuidada gestão dos recursos humanos e materiais.

Parece-nos necessária uma reflexão sobre as práticas, sobre os pressupostos que lhes estão subjacentes e sobre os resultados decorrentes das mesmas. Essa reflexão poderá ajudar-nos a identificar problemas, e a definir estratégias adequadas à resolução dos mesmos, por forma a garantir um melhor desempenho e uma crescente credibilidade dos

Assistentes Técnicos. Na organização escolar estudada os Assistentes Técnicos desenvolvem atividades de planeamento, organização, coordenação, orientação, execução e controlo, sendo por isso mesmo chamados com frequência a tomar decisões, decisões essas, que influenciam de diferentes modos, a imagem da organização.

Para atingir um elevado nível de desempenho e uma boa qualidade do trabalho a competência dos Assistentes Técnicos é fundamental. A sua adaptabilidade ao contexto em que trabalha, a motivação para desenvolver e aplicar as competências e a sua capacidade de relacionamento interpessoal, são determinantes para o sucesso não só pessoal como organizacional.

Em síntese, importa referir que o trabalho de investigação que realizámos, do nosso ponto de vista, revelou-se proveitoso, na medida em que nos permitiu aceder a um conhecimento mais amplo acerca da relevância dos serviços administrativos da forma como são vistos e reconhecidos interna e externamente e como poderão desenvolver-se continuamente.

Por outro lado, este estudo abriu-nos ainda caminhos para novas investigações, uma vez que nos permitiu estudar um grupo importante da organização educativa, até hoje pouco relevado.

Referências

- Alarcão, I. (2000). *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto Editora.
- Alarcão, I. (2001). *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Alis, D., Charles, B., Henri. B., Chevalier, F., Fabi, B., e Peretti, J. (2012). *Gestão dos Recursos Humanos : Uma Abordagem Internacional*. Edições Piaget. Lisboa. Tradução: Ana André. ISBN: 978- 759-025-2.
- Almeida, L. (2007). *Competências-Um caminho para novos desafios*. Revista Portuguesa de pedagogia, 41-3 (245-262) <https://C:/Users/User/Downloads/1217-Texto%20do%20Artigo-3377-1-10-20120928.pdf>
- Alves, M. (1999). *A Escola e as Lógicas de Acção: as dinâmicas políticas de uma inovação instituinte*. Porto: Edições ASA.
- Alves, M. (2015). *As lideranças nas organizações escolares: Uma prática essencial*. <https://terrear.blogspot.pt/2015/05/as-liderancas-nas-organizacaoes>
- Antão, J. (2001). *Comunicação na Sala de Aula*. Porto: Edições ASA.
- Azevedo, J., Oliveira, P., Climaco, M., Carravilla, M., Sarrico, C., Oliveira, P. (2006). *Relatório final da actividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barroso, J. (2018). *A transversalidade das regulações em educação: modelo de análise para o estudo das políticas educativas em Portugal*. Educ. Soc., 39(145), pp. 1075-1097.
- CAF Educação (2013). adaptado ao sector da educação- DGAEP <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=178D6346-2A8F-4AB3-8E0D-2BC1183C4EE2>
- Canário, R. (2005). *O que é a escola? Um olhar sociológico*. Porto Editora.
- Capucha L., Sebastião, J. (2018). *Políticas de Educação, Gestão & Avaliação de Escola*. Instituto Universitário de Lisboa. Revista de Administração e Emprego Público.
- Carapeto, C., Fonseca, F. (2006). *Administração Pública-Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Sílabo. 2ª Edição.
- Cavaco, F. (2007). *Modernidade, competência e meta competência. M. Ceitl (org.), Coleção desenvolvimento profissional de professores*. Fundação Manuel Leão. LabGraf.
- Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo (2023). Dados. <https://mediotejo.pt/>
- Costa, J. (2003). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: ASA.
- Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de maio. Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos agrupamentos.
- Decreto-Lei 137/2012, de 2 de julho. Proceda à segunda alteração do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-lei 224/2009, de 11 de setembro. Altera (primeira alteração) o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, que aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, e prevê a existência de postos de trabalho com a categoria de encarregado operacional da carreira de assistente operacional nos mapas de pessoal dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Despacho 4150/2011, de 4 de março. Cria sob a coordenação da Inspeção-Geral da Educação, um grupo de trabalho com a missão de apresentar uma proposta de modelo para o novo ciclo do Programa de Avaliação Externa das Escolas (AEE).

Direção Geral da Administração e do Emprego Público – *Princípios Gerais da administração pública*. <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=9BB1D4D0-0607-4588-BCAD-894DBC499AFF&MEN=i>

Esteves, Z., Formosinho, J., Machado, J. (2016). *Da avaliação à intervenção: uma experiência de implementação das equipas educativas*. In J. Formosinho, J. Matias Alves, J. Verdasca (orgs.) (2016). *Uma nova organização pedagógica da escola: caminhos e possibilidades*. Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão. <http://hdl.handle.net/10400.14/22620>

Fernandes, A. (1992). *A centralização burocrática do ensino secundário: evolução do sistema educativo português durante os períodos liberal e republicano (1836-1926)*. Braga: Universidade do Minho.

Ferreira, F. (2005). *Metáforas Organizacionais: O Centro e a Rede*. In J. Formosinho, A. Fernandes, J. Machado & F. Ferreira. *A Administração da Educação. Lógicas Burocráticas e Lógicas de Mediação*. Porto: Asa.

Formosinho, J., Fernandes, A., Machado, J., Ferreira, F. (2005). *Administração da Educação- Lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Edições Asa.

Formosinho, J., Machado, J. (2016). *Equipas educativas e comunidades de aprendizagem*. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, vol. 16

Freire, A. (2017). *A Importância dos valores organizacionais na Administração Pública: Um estudo exploratório com base na percepção dos trabalhadores da Administração*. Repositório Institucional da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/81106>

Galinha, S. (2011). *Psicossociologia das instituições educativas*. Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0567.pdf>

Galinha, S. (2019). *Psicossociologia das instituições educativas*. In Cardona, M., *Do institucional ao pedagógico: pesquisas e práticas em Administração Educacional*. Instituto Politécnico de Santarém. (76-108). UI IPS/ESES.

Godinho, R. (2020). *As plataformas informáticas na Gestão Escolar: burocracia ou autonomia?*. Repositório da Universidade do Minho.

<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17235/1/Pol%C3%ADticas%20de%20educa%C3%A7%C3%A3o%20gest%C3%A3o%20C%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20escolas%20raep.pdf>

Guerra, M. (2002). *Entre bastidores- O lado oculto da organização escolar*. Edições Asa

Grilo, E., Campos, B., Melo, A., Lima, L., Ponte, J., Benavente, A., Canário, R., Estrela, A., Alarcão, I., Novoa, A., Cachapuz, A. Fernandes, M., Bellem, J., Santos, M., Santos, M., Azevedo, J. (1996). *Investigação e inovação para a qualidade das escolas*, Instituto de Inovação Educacional, Rubigráfica, Lda.

Grilo, E. (2005). *A Autonomia das Escolas. Textos da conferência Internacional a Autonomia das Escolas*. 2ª Edição. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

Lei n.º 46/86, de 14 de outubro. Lei de Bases do Sistema Educativo -. Diário da República n.º 237/86 – I Série. Assembleia da República.

Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro. Lei que aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior.

Machado, J. (2001). *Escola e avaliação interna. Formação e avaliação institucional*. Braga. Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/sul.

Mateus, M. (2011). *Metodologia de trabalho de projecto: Nova relação entre os saberes escolares e saberes sociais*. EDUSER: revista de educação, 3 (2), 3-16.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mozzicafreddo, J. (2007). *Interesse público e funções do Estado: Dinâmica conflitual de mudança*. In Batista, J., Gomes, J. & Mozzicafreddo, J. (org.). *Interesse público, Estado e administração*. Lisboa: Celta Editora.

Nóvoa, A. (1995). *Para uma análise das instituições escolares. As organizações escolares em análise*. Lisboa: D. Quixote.

Pires, C., Dias, P., Galinha, S., Machado, J., Formosinho, J., Colaço, S., Cardona, M., (2019). *Formação & investigação em Administração educacional do institucional ao pedagógico- Pesquisas e práticas em Administração educacional*. ESE / Instituto Politécnico de Santarém

Presidência do Conselho de Ministros. *Programa do XVII Governo Constitucional 2005-2009*. (2005). <https://www.historico.portugal.gov.pt/media/464060/GC17.pdf>

Pordata. (2023). *Base de Dados de Portugal Contemporâneo*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt/>

Vicente, N. (2004). *Guia do Gestor escolar*. Porto: Edições Asa.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. (2ª Ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

ANEXOS

Carta de pedido de autorização à Sr^a. Diretora do Agrupamento X

Ana Paula Martins Ferreira

Exma. Sra.

Diretora do Agrupamento de Escolas X

14 de fevereiro de 2023

Assunto: Aplicação de questionários que permitam entender a contribuição dos serviços administrativos na melhoria das instituições educativas

Como aluna do Mestrado em Ciências da Educação /Administração Educacional, da Escola Superior de Educação de Santarém do Instituto Politécnico de Santarém, estou neste momento a dar início ao meu trabalho de projeto, cujo tema é: “A contribuição dos serviços administrativos na melhoria das instituições educativas”.

Solicito assim, a Vossa indispensável colaboração na distribuição pelos alunos, encarregados de educação, docentes e Assistentes Técnicos para preenchimento do referido questionário e a sua devolução.

O questionário será conduzido numa base confidencial e nenhuma pessoa será identificada nos resultados finais.

conclusões da investigação poderão ser facultadas às pessoas que responderam ao questionário, caso o solicitem.

Agradecendo, desde já a atenção dispensada e aguardando a Vossa resposta, com os meus respeitosos cumprimentos.

A Aluna

Ana Paula Martins Ferreira

Questionário aos encarregados de educação

Caro encarregado de educação,

Este questionário insere-se num trabalho de projeto que se destina à elaboração do Trabalho Final do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Escolar, da Escola Superior de Educação de Santarém.

O trabalho de projeto intitula-se “**A CONTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS NA MELHORIA DAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS**” e pretende conhecer a opinião dos encarregados de educação.

Os resultados obtidos serão tratados de forma anónima e confidencial, e utilizados apenas para fins académicos.

Muito agradeço a sua colaboração, preenchendo este questionário e devolvendo-o ao diretor de turma do seu educando.

Obrigada.

Caracterização do Encarregado de Educação

Género: Feminino Masculino Idade: ____ anos

Habilitações Literárias: Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura Pós-Graduação /Mestrado Doutoramento

Quantas vezes por ano letivo se desloca os serviços administrativos do Agrupamento que o seu educando frequenta?

1-2 vezes por ano letivo 3-5 vezes por ano letivo + de 6 vezes por ano só quando é convocado

Responda às questões abaixo, utilizando a seguinte escala:

1-Disconcordo totalmente 2- Discordo 3- Não concordo/nem discordo 4- Concordo 5- Concordo Totalmente

1- Os/as assistentes técnicos/as demonstram recetividade e uma conduta correta no atendimento aos utilizadores.

1 2 3 4 5

2- Os serviços administrativos revelam capacidade de procura de resposta às situações imprevistas.

1 2 3 4 5

3-Os assistentes técnicos mostram disponibilidade para a resolução atempada de questões apresentadas pela comunidade educativa.

1 2 3 4 5

4- Os assistentes técnicos demonstram iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas.

1 2 3 4 5

5- Reconhece eficácia dos assistentes técnicos na resposta às suas solicitações.

1 2 3 4 5

6- Os serviços administrativos revelam conhecimento das verdadeiras necessidades do(a) utilizador(a) dos serviços.

1 2 3 4 5

7- As plataformas digitais vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento.

1 2 3 4 5

8- A instituição educativa que o seu educando frequenta presta um bom serviço público.

1 2 3 4 5

9- Reconhece que o órgão de gestão revela confiança no serviço prestado pelos Assistentes técnicos dos serviços administrativos.

1 2 3 4 5

10- Na sua opinião, qual o grau de satisfação para com a prestação dos serviços administrativos

Muito satisfeito

Satisfeito

Pouco satisfeito

Nada Satisfeito

OBRIGADA pela sua colaboração e tempo dispensado.

A Vossa opinião pode ajudar-nos a melhorar todos os dias !!!!

Questionário dos Alunos

Caro Aluno/a,

Este questionário insere-se num trabalho de projeto que se destina à elaboração do Trabalho Final do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Escolar, da Escola Superior de Educação de Santarém.

O trabalho de projeto intitula-se “**A CONTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS NA MELHORIA DAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS**” e pretende conhecer a opinião dos alunos do ensino secundário.

Os resultados obtidos serão tratados de forma anónima e confidencial e utilizados apenas para fins académicos.

Muito agradeço a sua colaboração, preenchendo este questionário e devolvendo-o ao diretor de turma. Obrigada.

Caracterização do aluno

Género: Feminino Masculino Idade: ____ anos

Quantas vezes frequenta a secretaria da escola?

1-2 vezes por ano letivo 3-5 vezes por ano letivo + 6 vezes por ano letivo

Responda às questões abaixo, utilizando a seguinte escala:

**1-Disconcordo totalmente 2- Discordo 3- Não concordo/nem discordo 4- Concordo
Concordo Totalmente**

1- Os assistentes técnicos demonstram recetividade e uma conduta correta no atendimento aos utilizadores.

1 2 3 4 5

2- Os serviços administrativos revelam capacidade de procura de resposta às situações imprevistas.

1 2 3 4 5

3-Os assistentes técnicos mostram disponibilidade para a resolução atempada de questões apresentadas pela comunidade educativa.

1 2 3 4 5

4- Os assistentes técnicos demonstram iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas.

1 2 3 4 5

5- Reconhece eficácia na resposta às suas solicitações.

1 2 3 4 5

6- Os serviços administrativos revelam conhecimento das verdadeiras necessidades do(a) utilizador(a) dos serviços.

1 2 3 4 5

7- As plataformas digitais vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento.

1 2 3 4 5

8- A instituição educativa que frequenta presta um bom serviço público.

1 2 3 4 5

9- Reconhece que o órgão de gestão revela confiança no serviço prestado pelos assistentes técnicos dos serviços administrativos.

1 2 3 4 5

10- Na sua opinião, qual o grau de satisfação para com a prestação dos serviços administrativos

Muito satisfeito

Satisfeito

Pouco satisfeito

Nada Satisfeito

OBRIGADA pela sua colaboração e tempo dispensado.

A Vossa opinião pode ajudar-nos a melhorar todos os dias !!!!

Questionário aos docentes

Caro docente,

Este questionário insere-se num trabalho de projeto que se destina à elaboração do Trabalho Final do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Escolar, da Escola Superior de Educação de Santarém.

O trabalho de projeto intitula-se “**A CONTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS NA MELHORIA DAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS**” e pretende conhecer a opinião dos docentes.

Os resultados obtidos serão tratados de forma anónima e confidencial e utilizados apenas para fins académicos.

Muito agradeço a sua colaboração, preenchendo este questionário e devolvendo-o na área de pessoal do agrupamento. Obrigada.

Caracterização do docente:

Género: Feminino Masculino Idade: ____ anos

Habilitações Literárias: Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação /Mestrado Doutoramento

**Responda às questões abaixo, segundo a escala: 1-Disconcordo totalmente 2-
Discordo 3- Não concordo/nem discordo 4- Concordo 5- Concordo Totalmente**

1- Os assistentes técnicos demonstram recetividade e uma conduta correta no atendimento aos utilizadores.

1 2 3 4 5

2- Os serviços administrativos revelam capacidade de resposta às situações imprevistas.

1 2 3 4 5

3- Os assistentes técnicos mostram disponibilidade para a resolução atempada de questões apresentadas pela comunidade educativa.

1 2 3 4 5

4- Os assistentes técnicos demonstram iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas.

1 2 3 4 5

5- Reconhece eficácia na resposta às suas solicitações.

1 2 3 4 5

6- Os serviços administrativos revelam conhecimento das verdadeiras necessidades do(a) utilizador(a) dos serviços.

1 2 3 4 5

7- As plataformas digitais vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento.

1 2 3 4 5

8- A instituição educativa onde exerce funções presta um bom serviço público.

1 2 3 4 5

9- Reconhece que o órgão de gestão revela confiança no serviço prestado pelos assistentes técnicos dos serviços administrativos.

1 2 3 4 5

10-No agrupamento de escola a avaliação interna ou externa influencia a melhoria do serviço público prestado.

1 2 3 4 5

11- Há uma clara identificação dos processos chave para a consecução dos objetivos e metas do agrupamento.

1 2 3 4 5

12- Na sua opinião, qual o grau de satisfação para com a prestação dos serviços administrativos.

Muito satisfeito

Satisfeito

Pouco satisfeito

Nada Satisfeito

OBRIGADA pela sua colaboração e tempo dispensado.

A Vossa opinião pode ajudar-nos a melhorar todos os dias !!!!

Questionário aos Assistentes Técnicos

Caro Assistente técnico (a),

Este questionário insere-se num trabalho de projeto que se destina à elaboração do Trabalho Final do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Escolar, da Escola Superior de Educação de Santarém.

O trabalho de projeto intitula-se “**A CONTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS NA MELHORIA DAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS**” e pretende conhecer a perspetiva dos assistentes técnicos.

Os resultados obtidos serão tratados de forma anónima e confidencial e utilizados apenas para fins académicos.

Muito agradeço a sua colaboração, preenchendo este questionário e devolvendo-o à Coordenadora Técnica. Obrigada.

Caracterização do assistente técnico (a)

Idade: ____ anos

Habilitações Literárias: Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura

Pós-Graduação /Mestrado Doutoramento

Responda às questões abaixo, segundo a escala: 1-Disconcordo totalmente 2- Discordo
3- Não concordo/nem discordo 4- Concordo 5- Concordo Totalmente

1- Os assistentes técnicos demonstram recetividade e uma conduta correta no atendimento aos utilizadores.

1 2 3 4 5

2- Os serviços administrativos revelam capacidade de procura de resposta às situações imprevistas.

1 2 3 4 5

3- Os assistentes técnicos mostram disponibilidade para a resolução de questões apresentadas pela comunidade educativa.

1 2 3 4 5

4-Os assistentes técnicos demonstram iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas.

1 2 3 4 5

5- Os serviços administrativos têm conseguido “gerir” as sucessivas mudanças que têm inundado a educação.

1 2 3 4 5

6- Reconhece eficácia na resposta às solicitações dos utentes.

1 2 3 4 5

7- Os assistentes técnicos têm a perceção das necessidades do(a) utilizador(a) dos serviços.

1 2 3 4 5

8- Cumpre sempre as ordens da Coordenadora Técnica.

1 2 3 4 5

9- O seu serviço estimula o trabalho em equipa.

1 2 3 4 5

10-Existem iniciativas de divulgação de informações aos assistentes técnicos quanto às suas tarefas e como elas impactam a instituição educativa.

1 2 3 4 5

11- Reconhece que o órgão de gestão revela confiança no serviço prestado pelos assistentes técnicos dos serviços administrativos.

1 2 3 4 5

12- As plataformas digitais vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento.

1 2 3 4 5

13-No agrupamento as avaliações internas ou externas têm influenciado a melhoria do serviço público prestado.

1 2 3 4 5

14- Há uma clara identificação dos processos chave para a consecução dos objetivos e metas do agrupamento.

1 2 3 4 5

15- Os serviços administrativos conseguem as informações que necessitam, de maneira prática de acordo com as suas competências e funcionalidades.

1 2 3 4 5

16- Os serviços administrativos controlam os documentos recebidos e produzidos de maneira sistemática, dentro das normas legais da administração pública, bem como o arquivo de documentos.

1 2 3 4 5

17-Os objetivos e as normas são estabelecidos pelo órgão de gestão em nome do bem comum.

1 2 3 4 5

18- Na sua opinião, a qualidade do serviço é satisfatória.

1 2 3 4 5

OBRIGADA pela sua colaboração e tempo dispensado.

A Vossa opinião pode ajudar-nos a melhorar todos os dias !!!!

Entrevista à Diretora do Agrupamento de Escolas X

Tem 53 anos, é Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas e tem uma Pós-Graduação em Administração Escolar é Diretora do Agrupamento de Escolas X desde julho de 2022, com cerca de 30 anos de serviço, já tinha desempenhado a função de Diretora cerca de 8 anos noutra agrupamento de escolas.

1.No seu entendimento, qual a importância que atribui aos serviços administrativos na organização de uma instituição educativa?

Para mim os serviços administrativos têm de ser o nosso braço direito e às vezes o direito e o esquerdo. E isto porquê? A instituição não funciona sem os serviços administrativos. E, por isso, a primeira parte é estabelecer uma relação de confiança com os serviços administrativos, nós estamos de igual para igual não há cá posições superiores, posições inferiores apesar de existirem no papel, mas nós temos de nos dar de igual para igual tem de existir esta confiança e esse à vontade para trabalharmos em conjunto. E só, o agrupamento só consegue desempenhar um bom trabalho, só consegue responder às exigências quer de pais, encarregados de educação, alunos e parceiros se os serviços administrativos funcionarem porque se eles não funcionarem a escola não funciona. Se houver um boicote dos serviços administrativos a escola não consegue responder, o agrupamento não consegue responder às exigências, portanto têm um papel fundamental às exigências, logo têm um papel central nesta organização.

2.Pode destacar uma ou duas áreas dos serviços administrativos imprescindíveis para a organização das instituições ou todas elas são importantes

Todas as áreas são importantes, porque elas se conjugam entre si. Nós sabemos que a área de pessoal é muito importante porque lidam com todos os professores, assistentes técnicos e operacionais e são muito importantes.

Mas depois a área dos alunos, o relacionamento com a comunidade, o receber bem quem vem de fora, também é muito importante.

A área da contabilidade que também é muito importante, portanto não podemos aqui distinguir que uma ou outra é mais importante, mas todas elas se complementam. E às vezes este complementar e nesse completar, completar o serviço de um, com o serviço de outro e complementar o serviço do outro, é que faz a dinâmica dos serviços administrativos e que cria aqui um serviço de mais valia se todas as áreas

diferentes áreas, funcionarem bem e se todas se entreatudarem e complementarem entre si, isso era o ideal.

3. Como tem gerido as sucessivas mudanças que têm ocorrido sistematicamente ao nível da educação?

Eu costumo dizer que na educação, isto é, um desafio todos os dias, porque cada dia sai uma lei, cada dia sai um despacho, cada dia sai uma orientação e aqui mais uma vez lá está a confiança nos serviços administrativos porque se não tivermos essa, esse alerta dos serviços administrativos, saiu mais isto, saiu mais aquilo então nós também perdíamos o fio à meada e, é muito difícil realmente lidar com todas essas mudanças. É difícil até adaptarmo-nos sucessivamente às mudanças. Não vou dizer que é fácil, não é fácil para nós nem é fácil para os assistentes técnicos que estão a desempenhar essas funções, mas podemos contar com um corpo de assistentes técnicos muito experiente que nos ajuda exatamente a enfrentar essas mudanças, que muitas vezes nos causam até algumas inseguranças. A nós direção, a mim Diretora porque se eu não tivesse tanta confiança nas pessoas que trabalham comigo e não soubesse que elas fazem um bom trabalho e que estão acompanhar essas mudanças, então para mim seria muito mais angustiante mas não é fácil lidar com todas essas mudanças.

4. Quais as dificuldades tem sentido na mobilização e compromisso por parte dos assistentes técnicos?

As dificuldades são essencialmente em termos de relações interpessoais, e para mim são as maiores dificuldades e tenho de ser sincera não necessariamente entre a direção e os assistentes técnicos que exercem as funções nos serviços administrativos, mas si a relação entre os próprios assistentes técnicos que muitas vezes não entendem o trabalho que o outro faz e tem até também alguma dificuldade em partilhar aquilo que fazem. Isto porquê? Nós achamos que é importante haver uma rotatividade nos serviços para que quando faltam algum possa ser substituído pelo colega, mas muitas vezes a partilha do conhecimento não é uma coisa muito fácil. Às vezes há aquele entendimento se eu sou souber tudo, não vou ser substituído, vou ser insubstituível e vão-me dar mais valor e lutar um bocadinho contra isto não é fácil e para mim essa é a maior dificuldade.

5. Como reconhece e valoriza o empenho e o esforço dos assistentes técnicos na consecução dos objetivos delineados?

Eu reconheço o empenho, claro que mais de uns do que outros também é verdade nós não somos todos iguais nem todos temos o mesmo empenho nem a mesma motivação nenhum de nós, mas eu faço sempre questão de pedir por favor e dizer obrigado e de estar sempre disponível, quando precisam da minha ajuda, portanto eu acho que esse reconhecimento que eu faço e tento fazer é diariamente eu consigo transmiti-lo as pessoas. Lamento que às vezes o sistema de avaliação de desempenho- Siadap que esta implementado não nos permita demonstrar o mesmo reconhecimento que nos demonstrar.

6. Quais os constrangimentos com que se tem deparado nos serviços administrativos na escola? E como têm sido ultrapassados?

Já respondi na pergunta anterior, mas já agora se a partilha é um grande constrangimento como é podemos ultrapassar e ir conversando com os casos mais difíceis em particular e estar um bocadinho ali. Olhe vamos lá agora partilhar, hoje vamos aqui fazer a rotatividade vai A ensinar a B a processar os vencimentos, mas eu também quero aprender se eu me envolver também um bocadinho e mostrar que também estou interessada que também estou lá, é mais fácil e criar esse mecanismo talvez seja mais fácil também promover a partilha.

7. Em que medida considera que a Diretora pode contribuir para melhorar as práticas dos serviços administrativos?

É mesmo com isto eu acho que é a proximidade, eu acho que não há outra forma de fazer isto é mostrar que estamos interessados, mostrar que também queremos fazer parte da solução mostrar que não há problemas que não tem solução, todos tem solução. Mostrar que os erros podem acontecer, mas que também estamos cá para os resolver e para os assumir conjuntamente com os nossos administrativos que eles nunca estão sozinhos, eu acho que e assim que nos conseguimos ultrapassar é criando esse ambiente de partilha, confiança e de solidariedade não apontar o erro mas apontar a solução.

8. Tem desenvolvido ou tem pensado algumas estratégias de modo a reforçar a organização dos serviços administrativos.

A partilha

1. De que forma rentabiliza as competências profissionais dos assistentes técnicos para alcançar a missão delineada para o Agrupamento

Olhe nos sabemos que os nossos assistentes técnicos para além das competências técnicas também tem as competências pessoais, se algum encarregado de educação chegar por exemplo a área de alunos e a pessoa que lá estiver apenas para fazer a sua função de registar uma matrícula, não existe aquela relação, aquela empatia como o público que vem à nossa escola e nos procura, mas por outro lado, o nosso assistente técnico mostrar uma conversa, uma empatia para a situação do encarregado de educação e conseguir até de alguma forma aproximar dessa pessoa, nos se calhar em vez de ganharmos um aluno propagamos as nossas boas relações e se calhar até ganhamos até meia dúzia. A mesma coisa com os professores, a mesma coisa com os nossos parceiros. Eu acho que é importante e aproveito aqui a capacidade que os nossos assistentes técnicos tem de se relacionarem com os outros mostrando que estão disponíveis para receber quem vem de fora, depois por outro lado, as competências técnicas que os nossos assistentes técnicos têm. Eu estou a aproveitar o que melhor, o que cada um tem de melhor para poder partilhar com o outro ajudando também o outro nas suas fragilidades a conseguir também dominar a outra área que o outro tem já domina, portanto tudo isto é aproveitar o que cada um tem de melhor para quê? Para o melhor do agrupamento para mostrar que nós somos um agrupamento de excelência, um agrupamento que acolhe, recebe e trabalha bem.

2. Considera que a escola que dirige, é uma escola que presta um bom serviço público?

Eu considero que a escola presta um bom serviço público, até um muito bom serviço público, mas podemos sempre fazer melhor e é neste sentido de podermos sempre fazer melhor que continuamos a trabalhar todos, incluindo os nossos assistentes técnicos, os nossos serviços administrativos, estamos todos cientes que podemos sempre melhorar. Prestamos na realidade um bom serviço, mas podemos sempre melhorar e esse sentido que estamos sempre a trabalhar.

3. Considera a forte identidade organizacional deste Agrupamento e o notório sentido de pertença à comunidade, um constrangimento, ou um aspeto positivo?

Um aspeto positivo, nós temos que sentir que fazemos parte, se sentirmos que fazemos parte de alguma coisa, nós contribuimos decididamente para a imagem positiva dessa coisa, dessa instituição, dessa organização. e eu sei que nós só

nos sentimos parte se vestirmos a camisola e conseguirmos mostrar que esta instituição valha a pena. Então eu nunca poderia considerar um constrangimento, mas sim um aspeto muito positivo.

III

1. Que orientações dá à Coordenadora técnica para otimizar os serviços administrativos?

Esta é parte mais difícil e temos que considerar, que é realmente a parte mais difícil e isto porquê? Porque quando nós damos as orientações à Coordenadora Técnica, esperamos que ela consiga transmitir essas orientações e esse é um dos constrangimentos que nós temos neste agrupamento e temos tentado ultrapassar. Quando nós por exemplo, decidimos organizar os serviços e marcar um horário para a rotatividade de funções e nós pedimos à Coordenadora Técnica, por favor implemente. Mas nem sempre isso acontece, nós temos que ir com a Coordenadora técnica pedir para que as pessoas implementem e fazem aquilo que a Coordenadora Técnica está a dizer. Ou seja, nós damos as orientações para a organização do trabalho, para a distribuição de tarefas, para a rotatividade de funções, mas muitas vezes essas orientações precisam da nossa ajuda para serem implementadas.

2. As orientações dadas são operacionalizadas e contribuem para uma melhoria continua dos serviços?

O que nós pedimos sempre é que cada um organize o seu trabalho em função do tempo disponível que tem das tarefas que tem para fazer tenho que dizer que as nossas orientações são mais pontuais do que regulares porque os serviços administrativos estão organizados, em organizados e só quando existem alterações, mudanças que nós precisamos implementar aí sim vamos, dirigimos a determinada parte dos serviços de administração escolar para podermos mudar este ou aquele procedimento tirando isso. Nós não somos muito, eu não sou muito diretiva, no sentido de faça hoje isto e amanhã aquilo, existe uma certa autonomia que é dada aos serviços administrativos, aos serviços de administração escolar que cumprem essa autonomia com muita responsabilidade e é a tal confiança que eu falava à pouco que existe e que deve ser sempre reforçada.

3. Em que medida considera que as plataformas digitais vieram melhorar o serviço público prestado pelo Agrupamento?

Existem plataformas que são muito úteis, existem plataformas que são apenas mais do mesmo. Dá-nos a sensação muitas vezes que nós estamos a fazer sempre a mesma coisa, porque respondemos a uma no SIOE, depois respondemos a outra no Sigrhe, depois respondemos a outra na DGAE e andamos sempre a preencher plataformas diferentes e muitas vezes colocando as mesmas informações, para nós e para cada um dos assistentes técnicos acaba por ser um bocadinho constrangedor, apesar de nos ajudar a organizar o trabalho é também uma sobrecarga de trabalho pela quantidade de plataformas diferentes que nós temos de preencher quase diariamente. É certo que as pessoas, os nossos assistentes técnicos já estão muito rotinados nesse preenchimento, conseguem fazê-lo muito bem, mas em termos de quantidade de trabalho e para o tempo às vezes é difícil conjugar tudo, elas podem facilitar, mas por serem tantas às vezes tornam-se um constrangimento.

4. De que forma a avaliação interna ou externa têm influenciado na melhoria do serviço público prestado?

Eu não faço ideia como é que a avaliação interna tem contribuído para a melhoria do serviço prestado, porque desconheço qual era a avaliação interna realizada anteriormente porque daquilo que eu me apercebia enquanto professora a avaliação interna era focada essencialmente nos alunos e no clima de escola e nunca houve nenhum relatório nem nenhum plano de melhoria que tivesse, sido apresentada à comunidade escolar sobre os pontos fortes e os pontos fracos dos serviços administrativos, neste momento estamos a implementar o processo de avaliação CAF e estamos a ouvir os assistentes técnicos também para perceber os pontos fortes e pontos fracos o seu sentir em relação ao agrupamento e à forma o serviço que prestam poderá ser ou não melhor mas neste momento em relação a isto eu não. Em relação à avaliação externa, eu tenho de dizer que o meu trabalho de pós-graduação foi exatamente sobre a avaliação externa do agrupamento que eu acho que deveria ter sido encarada como uma mais-valia e um ponto de partida para o agrupamento e eu não sei se isto aconteceu para a comunidade e enquanto professora deste agrupamento não tive esse sentir. Aquilo que eu acho que a partir deste momento que nos entramos nos vamos utilizar e linear planos de melhoria onde os serviços de administração escolar não vão ser esquecidos e como não vão ser esquecidos os seus pontos fortes os seus pontos fracos e delinear um plano

para podermos melhorar esses serviços que são prestados e que eu considero muito importante a avaliação e se nós não nos autoavaliarmos e não fizermos um exame de consciência sobre aquilo que funciona bem ou funciona mal, onde é que podemos melhorar então nunca podemos melhorar o serviço público que prestado, ele é bom, é, mas pode ser excelente. Então o que é que podemos fazer para que ele seja excelente? Então temos mesmo que a aproveitar e fazer isto neste ano letivo.

5. Considera que existem fortes relações de confiança entre os Serviços de Administração Escolar e os órgãos da Direção? Essas relações são fatores que potenciam o sucesso da organização escolar?

São fatores que potenciam muito o sucesso da organização escolar, senão houver essa relação de confiança não andamos para a frente, essa confiança, eu acho que é mesmo confiança, autonomia e responsabilidade, são três palavras que tem de haver na direção e na relação da direção com os serviços de administração escolar porque senão for assim, não funciona, eu acho que é mesmo fundamental, é fundamental e eu acho que potencia em grande parte o sucesso da organização escolar.

6. Como promove a motivação dos assistentes dos serviços de administração escolar por forma a assumirem o compromisso com a melhoria do Agrupamento?

Eu, era aquilo que eu dizia há pouco, eu acho que a motivação é mesmo com a proximidade, com a proximidade, com a empatia, com a disponibilidade, disponibilidade para aprender, disponibilidade para ajudar, mostrar que estou do lado dos assistentes técnicos mostrar que os assistentes técnicos podem contar com a direção, mostrar que os assistentes técnicos são valiosos, reconhecer o seu mérito, e criar um bom ambiente de trabalho. Um ambiente humano de interajuda, compreensão, responsabilidade e acho muito sinceramente e se calhar com um bocadinho de pouca modéstia é que eu acho que funciona.