Managing for @ School of Success

E-book 4
Práticas Administrativas

edufor

agência nacional erasmus educação e formação

Erasmus+

Titulo: Managing for @ School of Success. E-Book 4 – Práticas Adminstrativas
Organizador: Renato Castro
Editor: EduFor
Date: Março, 2018
Fonte de Financiamento: Erasmus+ KA2, Project Nº 2015-1-PT01-KA201-013059
Formato: E-book
Direitos de Autor:

Este trabalho é licenciado por Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional.

Esta publicação reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contida.

Com o apoio do
Programa Erasmus +
da União Europeia

Managing for @ School of Success é um projeto incluído na Ação Chave 2 - Cooperação para a inovação e partilha de boas práticas - do programa Erasmus+, número de referência 2015-1-PT01-KA201-013059 e financiado pelo programa Erasmus+. Está incluído no subgrupo de parcerias estratégicas que promovem a melhoria do ensino escolar e é constituído por sete parceiros de seis países europeus: Portugal, Espanha, Itália, Holanda, Polónia e Reino Unido.

Este e-book é o resultado do trabalho realizado durante o projeto Managing for @ School of Success (M@SS) pelas Assistentes de Ligação do EduFor[1] que formaram o designado Grupo B do Projeto (o Grupo A foi formado pelos restantes participantes, na maioria Diretores de Escolas, onde se incluíam os Diretores das Escolas Associadas).

Ou seja, este e-book resulta do trabalho desenvolvido no âmbito do projeto M@SS no que diz respeito ao funcionamento dos serviços de administração escolar nas organizações das escolas parceiras.

Sabia-se, desde a escolha dos parceiros, que as realidades relativas aos Serviços de Administração Escolar seriam substancialmente diferentes, fruto das características próprias de cada um dos sistemas de ensino. Essas diferenças, que foram até um fator inerente à escolha das entidades parceiras, foram estabelecidas em função de cinco clusters identificados na candidatura ao projeto.

Assim, desde a candidatura do projeto estabeleceu-se, como condição prévia, a presença de elementos do Grupo B nos encontros em Portugal, Espanha e Itália, de forma a poder-se compreender os procedimentos e papel destes serviços em cada um destes países. Todavia, existiu pelo menos um elemento do Grupo B que esteve presente em todos os Eventos Formativos, o que permitiu observar, mesmo que informalmente, os respetivos Serviços de Administração Escolar (nos casos em que isso foi possível pela sua existência).

Foi desde logo estabelecido que os elementos do Grupo B das escolas associadas ao EduFor seriam os já existentes "Assistentes de Ligação" a quem foi proporcionada a possibilidade de frequentar um curso de aperfeiçoamento em Língua Inglesa durante cerca de um ano de modo que estes participantes se sentissem mais familiarizados com a língua de trabalho do projeto e assim pudessem melhorar o seu contributo.

[1] Assistentes Técnicas que em cada escola associada fazem a ligação, na área administrativa e logística, entre a Escolas e o Centro de Formação de Associação de Escolas (CFAE).

Inicialmente, supunha-se que as escolas em Espanha apresentariam uma realidade, relativamente aos Serviços de Administração Escolar mais parecida com a nossa. Todavia, verificou-se que esses Serviços não existem nas escolas espanholas, funcionando nos Municípios. Assim, este trabalho debruçar-se-á inicialmente sobre uma breve caracterização da realidade observada em cada um dos países das organizações parceiras e pela divulgação de algumas sugestões de boas práticas que, não pretendendo ser receitas, são o partilhar de algumas reflexões.

Países Baixos

A informação relativa à escola de 's-HertogenBosch, Sint- Janslyceum foi recolhida através de um inquérito realizado posteriormente à visita. Recolheram-se os seguintes dados:

Têm serviços administrativos e trabalham num dos edifícios de um conjunto de escolas (cerca de 40) que constituem uma espécie de conselho dentro de um Município, neste caso 's-HertogenBosch.

No caso particular deste conselho de escolas, têm oito funcionários com funções administrativas. O número de funcionários é definido pela equipa de gestão (normalmente pelo Diretor e/ou Vice-Diretor) que também é responsável pela sua contratação.

Estes serviços funcionam com autonomia relativamente ao poder central mas não relativamente ao Município.

Os vencimentos e orçamento para a escola são estabelecidos pelo governo central e pelo município. O governo central atribui uma verba ao município que depois o atribui a uma espécie de conselho de escolas que, por sua vez, o repartem entre as escolas que integram o conselho, após negociação.

É o Conselho de Escolas que desenha o orçamento. Nos Serviços de Administração Escolar processam-se vencimentos e organizam-se todas as despesas correntes e de investimento. O diretor financeiro realiza regularmente relatórios financeiros relativos a todas as essas operações.

O conteúdo funcional é definido pelo ministério com adaptações indicadas pela direção da escola.

O seu horário de trabalho desenrola-se entre as 8h00 e as 17h00. Relativamente ao período de almoço, o funcionário pode optar por uma de três opções:

- uma vez por dia, 30 minutos;

- duas vezes por dia, 20 minutos;
- três vezes por dia, por apenas poucos minutos.

De acrescentar que a maior parte destes funcionários trabalha no sistema parcial, nomeadamente, meio horário.

Espanha

No início de 2017 (de 30 de janeiro a 3 de fevereiro), foi realizado o encontro em Madrid, ocasião em que nos foram proporcionadas visitas a diferentes estabelecimentos escolares. A entidade que nos acolheu Confederacion Española de Centros de Enseñanza Associacion (CECE), proporcionou-nos a visita a algumas escolas suas associadas pelo que foi possível observar realidades de diferentes níveis de ensino bem como de diferentes tipologias de escolas.

No CECE propriamente dito não encontrámos similitudes com as nossas escolas, uma vez que essa organização é uma espécie de fornecedora de serviços às escolas associadas (tendo várias representações distribuídas pelo país e às quais denomina por Federações) e tendo serviços administrativos organizados, não são representativos dos que este projeto procurava observar. Contudo, pudemos perceber que as federações (delegações da CECE) estão distribuídas por determinados funcionários, sendo que cada um tem mais do que uma federação atribuída e é sobretudo com essa pessoa que se troca informação numa perspetiva de agilização da comunicação. Portanto, aqui podemos encontrar alguma semelhança com os nossos assistentes de ligação ao Edufor.

Nas visitas às escolas associadas ao CECE, foram realizadas visitas a escolas do Ensino Primário (que engloba níveis etários desde o pré-escolar até aos 14/15 anos), Secundário e escolas Profissionais onde, em nenhum caso, se observou a existência de Serviços Administrativos organizados de uma forma parecida com a que existe em Portugal.

Em todos eles pudemos ver a existência de um serviço identificado como "Secretaria" mas cuja função se resumia a receber e encaminhar correspondência dos pais/encarregados de educação para a escola ou receber e encaminhar outros tipos de pedidos realizados pelos mesmos intervenientes para a direção da escola.

Por essa razão, esse serviço era assegurado por apenas uma pessoa que, para além dessa função, assegurava a realização de outras pequenas tarefas como tirar

fotocópias para os professores, alunos e direção, receber correio e encaminhá-lo diretamente para o diretor, atendimento telefónico, etc.

Todo o trabalho realizado pelas nossas secretarias, em Espanha é realizado nos Municípios de quem as escolas dependem.

É interessante também divulgar que, tanto nesta escola como nas outras que visitámos, o Diretor designa, de entre os outros docentes da escola, um elemento que o coadjuva em tarefas mais administrativas e que, normalmente apelidam de secretário do Diretor.

Ainda assim, na visita que efetuámos a três escolas profissionais pudemos observar algumas diferenças entre elas. A escola profissional (mecânica) e a (agrícola) funcionavam segundo um modelo muito semelhante ao já descrito, enquanto a Escola Profissional de Hotelaria e turismo de Alcalá de Henares, tendo mais alunos e mais cursos, tinha uma secretaria com mais pessoas mas apenas porque o número de alunos era muito superior. As competências eram, grosso modo, as mesmas. A gestão corrente era mais volumosa pelo que se justificavam mais recursos humanos.

O conteúdo funcional dos elementos destas "secretarias" era muito variado pelo que a sua disponibilidade para tarefas fora do seu espaço de trabalho também era grande.

Polónia

Na visita que realizámos à escola parceira da Polónia, *I Spoleczene Ogóloksstalcace im*, em Maio de 2017 (de 22 a 26) não tínhamos como objetivo observar os seus serviços administrativos uma vez que julgávamos que não existiam (pelo menos da forma como se organizam em Portugal). No entanto, a oportunidade estava criada e foi possível recolher informação.

Assim recolhemos informação junto da escola nossa parceira, que é uma instituição privada, e junto de outra escola mas, dessa vez, pública.

O financiamento, no primeiro caso, é proveniente das propinas e do município. No caso da escola pública é proveniente, na sua totalidade, do município e esta é, grosso modo a maior diferença entre estas escolas. Para além desta, uma outra diferença é que o diretor da escola privada pode reforçar o apoio pedagógico aos alunos atribuindo mais horas aos professores, negociando sempre com eles esta situação.

Após a receção do orçamento nas escolas, este é gerido pelo diretor e por um contabilista que com ele trabalha diretamente e a quem presta contas. Este contabilista é, de uma forma resumida, quem trabalha mais diretamente com o diretor

da escola e a única pessoa a quem presta contas. O contabilista deve apresentar um relatório financeiro mensalmente e um global, anualmente.

As secretarias funcionam nas próprias instalações destas escolas e têm como horário de funcionamento das 7h30 às 15h30. Não existe intervalo para almoço; o funcionário pode comer quando quiser, mas apenas por breves minutos.

Os serviços executam tarefas relacionadas com o expediente, registo de despesas, estabelecimento de contactos com os pais/encarregados de educação.

O processamento dos vencimentos está a cargo do contabilista.

Os vencimentos do pessoal não docente é negociado com o diretor. Não há carreira definida para os funcionários. A progressão salarial é negociada com o Diretor. A pessoa responsável pelos serviços administrativos (não é o contabilista) também chefia o pessoal da limpeza. É essa pessoa que solicita aumento para esses funcionários junto do diretor.

O conteúdo funcional deste pessoal administrativo é definido pelo diretor e é também ele que define quantos são os funcionários afetos ao serviço.

O total do pessoal não docente da escola é definido pela fórmula, *nº de alunos/26.*

Por sua vez, os serviços administrativos existem de uma forma muito simplificada e destinam-se, de uma forma geral, a estabelecer contacto com os pais/encarregados de educação e a prestar auxílio em situações burocráticas. A pessoa responsável por esses serviços responde diretamente ao diretor e não intervém nos assuntos contabilísticos. O número de pessoal é muito reduzido (referir o rácio) e desempenham múltiplas funções. Não têm carreira definida e a sua remuneração é negociada com o diretor.

É também ele que seleciona o pessoal administrativo e quem procede à sua avaliação.

As pessoas que entrevistámos referiram sentir-se peças importantes no sucesso da organização e disseram que, embora não haja o hábito de se falar nisso diretamente, sentem que o diretor valoriza o seu trabalho.

Itália

Na visita a Itália em novembro de 2017 (de 13 a 17), esperava-se encontrar uma organização mais semelhante à do nosso país, o que de facto se veio a confirmar. Não só no número de pessoas como nas funções a desempenhar. Por coincidência, a escola nossa parceira, Istituto Omnicomprensivo Ridolfo Zimarino, estava a viver uma

experiência, em fase inicial, de constituição/integração de um Agrupamento Vertical. Foi muito interessante poder observar as dificuldades e os obstáculos criados em redor desta nova realidade pela maioria dos intervenientes, não só físicos mas também de ordem mais emocional. A dispersão dos estabelecimentos agregados neste agrupamento de escolas constituía-se como um fator de dificuldade acrescida para a articulação de todo o trabalho administrativo.

Os serviços concentraram-se num só edifício, na sede do agrupamento que é um edifício antigo numa zona rural ainda distante da cidade mais próxima, e foi aí que realizámos a visita. As condições de trabalho eram razoáveis. O mobiliário não era muito recente e os serviços estavam distribuídos por diferentes espaços embora todos no mesmo piso. Por todos foi referido que as condições de trabalho poderiam ser melhores (melhor mobiliário, melhores computadores, melhor rede de internet) mas todos concordaram que as condições materiais eram as suficientes e que o seu trabalho não era condicionado por essas condições.

Os serviços contavam com nove funcionários para um total de 1000 alunos. Funcionam com total autonomia relativamente ao poder central.

Contudo, a responsabilidade relativamente aos vencimentos é repartida pelo Governo regional de Chieti, no caso das escolas secundárias e do Município de Scerni, no caso dos outros níveis de ensino. Os vencimentos não são processados na escola. Uma das responsabilidades dos serviços de administração escolar é gerir o orçamento da escola bem como elaborar relatórios periódicos da sua implementação.

O conteúdo funcional é definido pelo Ministério e é, sobretudo, traduzido na realização de tarefas de apoio à Direção da organização, tarefas administrativas de apoio aos alunos, professores e pais/encarregados de educação.

Quem estabelece o número de funcionários para estes serviços é o Ufficio Scolastico Provinciale que também é responsável pela sua contratação através de concurso.

Dada a grande distância entre a escola sede e algumas das outras escolas, foi determinada uma escala, em que um funcionário administrativo se deslocava ao estabelecimento mais distante uma manhã por semana (em dia pré estabelecido e devidamente divulgado) para que os pais/encarregados de educação, pudessem tratar dos seus assuntos relacionados com a escola sem terem de se deslocar à escola sede. Esta poderá ser apelidada de uma boa prática.

Quanto ao funcionamento propriamente, dito podemos concluir que ainda não utilizam software específico de apoio à gestão escolar pelo que, nesse aspeto, nos podemos constituir como um exemplo a ter em conta.

Reino Unido

A visita decorreu durante o Evento Formativo, ou seja, entre 12 e 16 de Março de 2018. À semelhança das escolas de outros parceiros, estas também não têm serviços administrativos organizados segundo os nossos padrões. Existe aquilo a que apelidam de secretaria mas que apenas é composta por um ou dois funcionários e que, sobretudo, têm como conteúdo funcional, a receção da escola. No Reino Unido, em todas as escolas visitadas, não havia portaria nos limites da escola, mas havia uma receção na qual era necessário proceder a uma rigorosa identificação de qualquer pessoa que viesse para entrar na mesma. A partir desse ponto, apenas era possível entrar depois de ser portador de um documento que nos identificava como visita. Os pais/encarregados de educação também são sujeitos a esse processo quando se dirigem à escola para falarem com os professores.

Para além desta função também rececionavam correspondência que depois encaminhavam adequadamente e auxiliavam em múltiplas tarefas como tirar fotocópias e outras tarefas que lhes eram solicitadas por professores. Dependem diretamente do diretor que também foi responsável pela contratação. Um desses elementos trata mais diretamente e em particular dos assuntos financeiros com o responsável máximo da escola (diretor ou diretora).

Sobressai a disponibilidade MultiTask que as pessoas demonstraram.

Boas Práticas

O projeto M@SS, Managing for @ School of Success, pretende procurar melhorar todos os "caminhos" rumo ao sucesso das escolas. Aspetos como a Autonomia, o Currículo a Auto Avaliação das Escolas são relevantes mas dependem e interferem com as estruturas e procedimentos que diariamente desenvolvem a sua atuação numa escola/agrupamento de escolas.

Sendo os Serviços de Administração Escolar uma das estruturas integrantes das nossas Escolas/Agrupamentos têm, também, como principal missão, a prestação de um serviço de qualidade ao nosso público-alvo que é a comunidade escolar.

A diversidade de tarefas que se executam nos serviços de administração escolar atualmente, são marcadas fortemente pela pesada burocracia em alguns processos que mesmo a utilização de modernos programas informáticos não conseguem simplificar. Todavia a sua utilização já permite abreviar o tempo de realização e, consequentemente, proporcionar uma realização de tarefa com menor "stress".

Assim sendo, a procura constante pela identificação de Boas Práticas que permitam a realização das tarefas do dia-a-dia com eficácia e eficiência é um desígnio da maior importância para todos os que dela dependem e, principalmente, para os que diariamente ali desempenham a sua função e desenvolvem a sua profissionalidade.

O denominado Grupo B deste projeto teve como responsabilidade recolher informação pertinente que permitisse elaborar um Guia de Boas Práticas. No cumprimento deste propósito, cedo se estabeleceu o entendimento que esse Guia não pretendia ser uma espécie de "receita" pronta a utilizar; pelo menos todos os que contribuíram para a sua elaboração o entenderam como tal. Não que isso não fosse importante, mas sim porque se sabia que cada caso é um caso e cada situação tem o seu enquadramento pelo que a resposta a uma dificuldade pode ser diferente conforme os casos.

Todavia isso não era, por si só, impeditivo de que se realizasse algo, desde que ficasse bem claro que não seria uma apresentação de uma espécie de solução para todos os problemas.

Assim, o Grupo B apresenta um Guia de Boas Práticas que é, no fundo, um conjunto de ideias provenientes da convivência diária com dificuldades próprias destes serviços. Divulga algumas estratégias entretanto adotadas ou apenas idealizadas que pretendem ser um ponto de partida para o desenvolvimento de ideias e estratégias adaptadas a cada realidade.

Neste Guia também se partilham algumas ideias sobre rotinas que se podem praticar e que poderão ajudar a criar um verdadeiro clima de participação por parte dos intervenientes.

Isto é tanto mais importante quanto a relevância da necessidade de se criar uma identidade organizacional que será tanto melhor quanto mais os seus colaboradores com ela se identificarem.

Quando questionados, os Assistentes Técnicos referem que se podem identificar Boas Práticas nos Serviços Administrativos em diferentes níveis:

- ao nível da execução das tarefas;
- ao nível das orientações das chefias;
- ao nível da promoção da participação de todos.

Relativamente ao ***primeiro nível*** surgem-nos recorrentemente, algumas ideias que têm que estar presentes no desempenho da função:

- adotar métodos de trabalho que promovam a atuação em equipa;
- promover a comunicação interna e a cooperação entre sectores;
- promover a motivação dos funcionários;
- utilizar software comum (desejável) em escolas de Agrupamentos dependentes do mesmo Centro de Formação já que facilita a oferta de formação para todos a custo mais reduzido, bem como a troca de informação acerca da sua utilização.

No que diz respeito ao ***segundo nível***:

- Proporcionar formação de qualidade nas diferentes áreas de atuação dos serviços administrativos;
- Proporcionar o acesso a informação relevante para um desempenho capaz e eficiente do agente (funcionário, colaborador);
- Criação de um grupo coordenador para orientar e criar práticas comuns .
- Realização de encontros de trabalho com vista à troca de experiências que permitam agilizar e melhorar a eficácia de processos;
- Elaboração de uma plataforma onde se pudessem divulgar exemplos de boas experiências (blogue, página de facebook, ou outras do género) e que pudesse ser facilmente consultada.
- Divulgação de práticas redutoras da utilização do papel, por exemplo na circulação de informação interna, utilizando o e-mail e disponibilizando uma agenda em que os compromissos de todos são facilmente consultados
- Trocas de conhecimentos entre os diferentes responsáveis (Chefe dos serviços administrativos/Direção) com vista à melhor interpretação dos normativos.
- Possibilidade de ajustar o horário do assistente com o evidente respeito pelo que está estabelecido por lei;

- Partilha de tarefas entre os assistentes sempre que o volume de trabalho assim o justifique;
- Boas condições de trabalho.

No que concerne ao ***terceiro nível:***

- Reuniões curtas (breefings) frequentes para auscultação oportuna sobre a forma como decorrem as atividades nos serviços administrativos (com o responsável direto pelos serviços mais frequentemente, com elementos da direção, trimestralmente);
- Reconhecimento e valorização do desempenho, não apenas em situações de avaliação formal.
- Promoção de um bom ambiente de trabalho, por exemplo, com a adaptação dos horários de trabalho (com evidente respeito pela Lei e pelos interesses da comunidade escolar, mas também de acordo com as necessidades do funcionário).

Figura 1 – Sessão de trabalho do Grupo B, junho de 2018, Mangualde, Portugal.