

Gestão de **PESSOAS** para a **QUALIDADE** das Escolas



que Autonomia ?

IDEIA INICIAL:

As PESSOAS são o maior VALOR que uma organização pode deter.
Como contribuem os professores para o melhor Desempenho de uma Escola?

ESTUDOS CIENTÍFICOS

Relação entre a Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional

Centenas

Relação entre a Gestão de Recursos Humanos e os Resultados de Políticas de Educação

Zero

METODOLOGIA

Grouded Theory (Strauss & Corbin, 1998) | **Qualitativo**

AMOSTRA

Stakeholders da Escola Pública Secundária

- Políticos
- Presidentes do Conselho Executivo de Escolas
- Professores
- Alunos e Famílias
- Sindicatos
- Parceiros Económicos

Seleção da Amostra Escolar

Escolas com 300 ou mais alunos inscritos no Secundário | no PLACE a 2 janeiro 2017

E. B. S. Calheta (375)
E. B. S. Gonçalves Zarco (503)
E. S. Dr. Ângelo Augusto da Silva (359)
E. S. Francisco Franco (2515)
E. S. Jaime Moniz (2086)
E. Profissional Dr. Francisco Fernandes (351)
E. B. S. Machico (551)
E. B. S. Padre Manuel Álvares (352)

Participaram 8 da 25 Escolas com Ensino Secundário da RAM
Recolhe-se uma perceção representativa a 7092 dos 9243 alunos | **76,7%**

Guião de Entrevista

37 questões

Entrevistas

16 entrevistas realizadas entre 12 de dezembro de 2016 e 16 de Maio de 2017

Transcrição resultou em 245 páginas e 107.025 palavras

Análise posterior identificou códigos de primeira ordem

- Categorização Conceitual
- Codificação Axial
- Codificação seletiva

POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO

- A Escola é tida como um bem comum que valoriza o contributo de todos na definição frequente da sua ação
- Gestor Escolar como promotor de Equilíbrios
- Órgãos de Poder Político como grandes responsáveis pelo sucesso das opções tomadas com vista à qualificação dos cidadãos
- Política Pública como constrangimento à gestão das escolas

LEGISLAÇÃO/REGULAMENTAÇÃO

- A Escola Pública está condicionada ao texto escrito que a regulamenta
- A Legislação/Regulamentação é a expressão de um Estado centralista, que coloca na uniformização a garantia de equidade, justiça e respeito pelos direitos
- A Legislação/Regulamentação transporta uma visão sobre o sistema
- Legislação/Regulamentação constringe os melhores resultados

RECRUTAMENTO/SELEÇÃO E MOBILIDADE

- Abre-se uma vaga para suprir uma necessidade (pouco evidente)
- Concurso burocrático/tradicional (Nota + Tempo = Graduação)
- Falta de preocupação em adequar o professor à função
- Desejo da escola ter mais espaço no recrutamento/seleção dos professores
- Mobilidade docente como “válvula de escape” ao concurso “disfuncional”

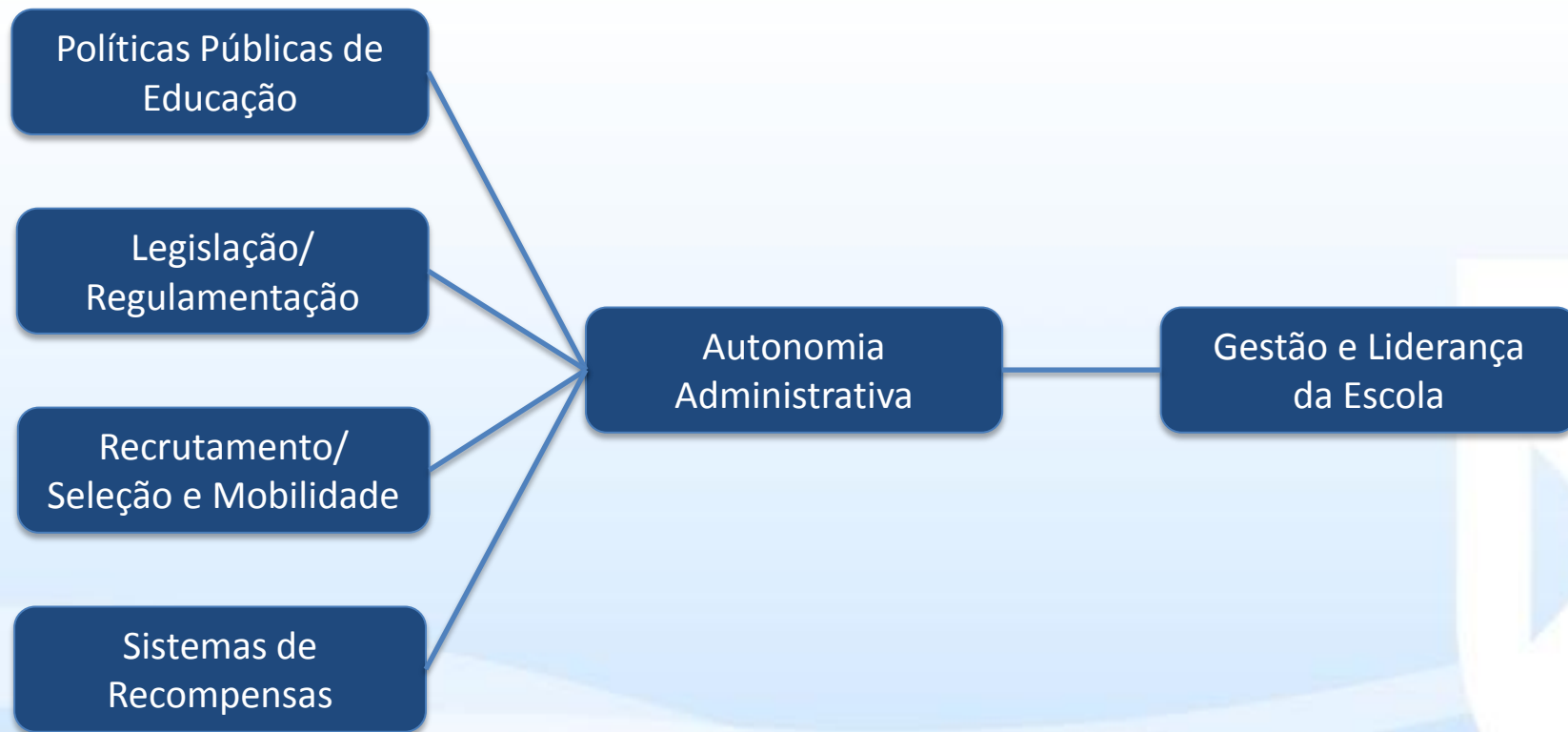
SISTEMAS DE RECOMPENSA

- Inexistência de um sistema que proporciona uma valorização material tendo em conta os resultados de um determinado profissional
- Ausência de avaliação condiciona a existência de recompensas
- Relação entre as recompensas e os resultados não é evidente
- Recompensa/incentivo é um processo intrínseco do professor
- Ações específicas da gestão podem configurar-se em recompensas

AUTONOMIA ADMINISTRATIVA

- Possibilidade de conhecer melhor o contexto em que se desenvolve a administração, de poder interpretar a evolução e desenhar um futuro planeado
- Autonomia no espírito do princípio da subsidiariedade
- Autonomia como proximidade
- Autonomia como processo mediador das dinâmicas externas à gestão da escola

DINÂMICAS EXTERNAS À GESTÃO DA ESCOLA



CULTURA ORGANIZACIONAL

- Conjunto de princípios e valores que norteiam as práticas da escola
- Estabilidade da Cultura Organizacional
- Gestão pode ambicionar alterar a Cultura Organizacional
- Uma Cultura Organizacional assumida e partilhada conduz a uma atuação mais coerente da escola

ACOLHIMENTO E SOCIALIZAÇÃO

- Acolhimento e Socialização como processos burocráticos
- Acolhimento e Socialização como promotores de coerência entre o indivíduo e a organização
- O meio propicia a Socialização
- Socialização como promotor de formação contínua ao professor

INOVAÇÃO

- Inovação tecnológica necessária mas pouco relevante para os resultados
- Inovação curricular, pelas práticas
- Inovação como proatividade sobre as necessidades da sociedade
- Gestão como suporte da inovação pedagógica pelos professores

NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS

- Em torno da causa comum, diferentes visões podem gerar conflito
- Maior risco de conflito pelo novo contexto de intervenção cívica
- Relações pessoais/profissionais no foco dos conflitos
- O conflito não propicia a obtenção de bons resultados

COMUNICAÇÃO INTERNA

- Processo privilegiado pelos gestores para se relacionarem com os professores
- Permite conhecer e administrar a organização
- Integração dos parceiros educativos na escola
- Processo mediador para incorporar as 4 dimensões anteriores com o gestor escolar

DINÂMICAS INTERNAS À GESTÃO DA ESCOLA



COMPETÊNCIAS DE PROFESSOR

- Competência como habilitado (*Hard Skills*)
- Insuficiência da competência para obter bons resultados
- Subjetividade do reconhecimento de competência

PERFIL DE PROFESSOR

- Procura de coerência entre o professor e a sua atividade profissional
- Conjunto de caraterísticas do indivíduo (*Soft Skills*)
- Um perfil adequado possibilita melhores resultados
- Constituintes do perfil: humanidade; empatia; relacionamento; ...

AVALIAÇÃO DOS PROFESSORES

- Integração de Competência e Perfil no conhecimento do profissional
- Avaliação pretende conhecer a eficiência do professor (*Hard Skills + Soft Skills*)
- Avaliação do professor com contexto, participada por vários
- Avaliação tradicional é burocrática, mas poderia ser estratégica
- Avaliação que reconhece e valoriza o professor

CONTEXTO DA ESCOLA

- Caraterísticas do meio onde a escola está inserida
- Dimensões de ordem social, económica/financeira ou cultural
- Mediador entre o projeto desenhado e os resultados alcançados
- O contexto da escola condiciona o sucesso do Professor e da Escola

PERFIL DA ESCOLA

- Proposta do que a escola propõe realizar
- Conhecimento das tarefas que a escola disponibiliza
- Forma como a escola interpreta as necessidades e dá respostas
- Novos contextos trazem novos desafios

AVALIAÇÃO DA ESCOLA

- Resulta dos fatores do meio e na definição de respostas da escola
- Os resultados dos alunos participam na avaliação da escola
- Avaliação da escola é feita pela sociedade, pela satisfação de necessidades
- Avaliação das escolas resulta da avaliação do desempenho dos professores

AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DOS PROFESSORES E DA ESCOLA



GESTÃO E LIDERANÇA DA ESCOLA

- O líder como o promotor de equilíbrios entre as constrições do sistema e as ambições das pessoas
- Promotor de soluções inovadoras na GERH
- Primeiro responsável pela obtenção de bons resultados
- Reforço de poderes/alteração do modelo de gestão

ADEQUAÇÃO PROFESSOR/FUNÇÃO

- Processo que promove integração Professor/Escola para melhores resultados
- Rutura com a indiferenciação e opção pela especialização
- Beneficiário é o professor, o aluno e a organização (sucesso)
- Quem é o promotor da adequação?

FORMAÇÃO CONTÍNUA

- Desenvolvimento de competências com influência sobre terceiros
- Transposição de Carreira (processo burocrático) para Processo Estratégico
- Processo gerido numa concertação professor/gestão
- Sustenta uma valorização profissional e a motivação/satisfação

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

- Órgão gestor/liderança como promotores da valorização profissional
- Valorização tem impacto nos resultados
- Valorização como processo individualizado
- Resulta de adequação e formação

MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO

- Motivação/satisfação como catalisador de melhores resultados
- É um processo individual e transversal
- Existem processos intrínsecos
- Numa dinâmica organizacional tem uma leitura estratégica

RESULTADOS NA FORMAÇÃO/APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

- Os resultados da escola sofrem influências múltiplas
- Resultados escolares são mais que resultados das avaliações dos alunos
- É um conjunto de formações formais e informais
- É uma leitura dos resultados globais sobre o contexto onde se produz



COMUNICAÇÃO EXTERNA DE PROCESSOS E RESULTADOS

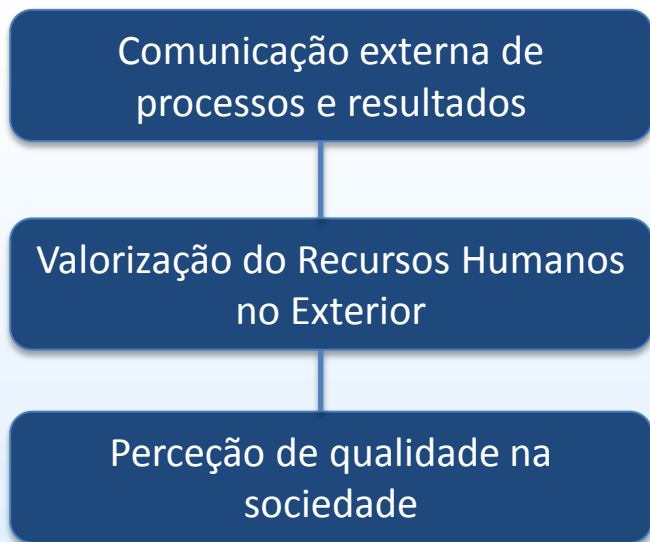
- O que não se sabe ... não existe
- Nem toda a comunicação é boa, como forma de criar reconhecimento
- Numa comunicação eficiente, os processos são mais valorizados que os resultados
- Possibilita uma caracterização da escola na sociedade

VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO EXTERIOR

- A noção dos processos conduz a uma valorização dos RH no exterior
- Uma boa escola sustenta-se em bons professores
- A valorização dos docentes conduz a uma perceção de qualidade da instituição
- A valorização dos docentes comporta uma avaliação da organização

PERCEÇÃO DE QUALIDADE NA SOCIEDADE

- A perceção de qualidade surge numa perceção global da ação da escola
- A qualidade é um resultado das opções de gestão locais
- Paradigma que substitui o desempenho/performance
- Noção que escolas de qualidade resultam em sociedades melhor preparadas





CONCLUSÕES

- A Gestão Escolar está numa posição privilegiada para alcançar melhores resultados de Políticas Públicas de Educação
- Uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos está dependente da Avaliação das condições do Professor e da Escola
- Um processo Ergonómico entre o Docente e a sua atividade letiva poderá ser a melhor forma de obter bons resultados

CONCLUSÕES

- Processos como a Autonomia e o Recrutamento – com um impacto considerável na gestão escolar – podem ser revistos, para que as escolas alcancem melhores resultados
- A Sociedade reconhece um estabelecimento de ensino de qualidade pelos bons resultados alcançados. Para atingir este objetivo é essencial a proximidade entre a Escola e a Sociedade, respondendo às suas necessidades de forma adequada.

a **QUALIDADE DAS ESCOLAS** está nas **NOSSAS MÃOS**

