



ESCOLA SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
DE LISBOA



**POLITÉCNICO
DE LISBOA**

**O PAPEL DAS PLATAFORMAS INFORMÁTICAS
NA REGULAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO
DA ESCOLA**

Ana Paula Padrão Xavier Catalão

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para obtenção de grau
de mestre em Administração Educacional

2019



ESCOLA SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
DE LISBOA



**POLITÉCNICO
DE LISBOA**

**O PAPEL DAS PLATAFORMAS INFORMÁTICAS
NA REGULAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO
DA ESCOLA**

Ana Paula Padrão Xavier Catalão

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para obtenção de grau
de mestre em Administração Educacional

Orientador: Prof. Doutor Carlos Pires

2019

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Carlos Pires por fazer parte deste meu longo caminho, orientando-me num percurso de trabalho árduo e exigente, mas muito gratificante. Das nossas reuniões resultavam sempre excelentes coordenadas e/ou sugestões que me permitiam avançar. Não esqueço todas as vezes que me motivou, lançando-me desafios, apoiando-me sempre que foi necessário. Ao professor que me habituei a respeitar e admirar pelo seu rigor científico, coerência e clareza nos raciocínios que evidencia no seu trabalho.

Às minhas colegas do curso de mestrado em “Administração Educacional”, particularmente à Eva Costa, Jocelina Moreira e Tânia Nunes, pelo companheirismo nos momentos difíceis, mas também pelos momentos reconfortantes que tivemos e que me marcaram para sempre.

Um particular agradecimento à minha amiga, companheira de seminários, Eva Costa, que muitas vezes valorizou o meu trabalho e me deu motivação para não desistir, quando nisso cheguei a pensar.

À minha diretora Rosário Ferreira, às minhas colegas de trabalho, pelo alívio do trabalho docente que me permitiu terminar a escrita da tese, não esquecendo a minha colega Jaqueline Cruz pelos seus ensinamentos sobre *software* de análise qualitativa (NVivo).

À minha família por me incentivar na concretização desta caminhada, mas também por aceitarem o adiamento de muitos projetos familiares em prol da minha realização pessoal. À minha irmã, Cristina Xavier, que com a sua coragem me contagiou. Aos meus meninos, João e Alexandra, que deixavam que a “mamã” confinada aos seus estudos e “não faziam barulho”. Ao meu marido, Carlos, por muitas vezes acreditar quando eu já não acreditava e me dizer palavras de incentivo e de valorização pessoal.

RESUMO

A investigação que deu origem à presente dissertação incidiu sobre a política de implementação das “Plataformas Informáticas para a Educação” nas escolas públicas em Portugal teve como objeto de estudo o papel das plataformas informáticas na regulação da organização e gestão da escola, nomeadamente na ação do diretor e na reconfiguração do papel e ação do Estado.

Tratando-se de um estudo de natureza qualitativa, as opções metodológicas incidiram em entrevistas semiestruturadas a diretores de agrupamentos de escolas e a dirigentes de topo da Administração Central da Educação e na análise de conteúdo baseada num sistema de categorização misto e apoiada em *software* de análise de dados qualitativos.

A abordagem pela “regulação”, enquanto suporte interpretativo permite por em evidência as representações das plataformas informáticas, o papel e ação do estado nos processos de interação-relação com as escolas-agrupamentos tendo como instrumento de ação (mediação-regulação) as plataformas informáticas e as implicações das mesmas na ação do diretor.

Os inquiridos apresentam as plataformas informáticas como instrumentos de modernização e apoio à gestão, mas também de intensificação da burocracia e de controlo. Assumem-se para o Estado como um instrumento de mediação-regulação, colocando em evidência o seu papel modernizador, padronizador e de exercício do poder anónimo sobre as organizações escolares. A regulação pós-burocrática da ação do diretor exercida pelas plataformas informáticas, está patente no “duplo constrangimento” que o leva, por um lado, a realizar tarefas conflituais e, por outro, a exercer uma multiplicidade de papéis, colocando em evidência a sua “dimensão micropolítica” como gestor de tensões entre o Estado e a Escola.

A tese evidencia um papel das plataformas informáticas preconizador de efeitos de multirregulação, por um lado uma regulação nacional exercida pelo estado e por outro uma regulação local associada à gestão escolar e em particular ao diretor.

Palavras-chave: Plataforma Informática; Diretor; Estado; Instrumento de Regulação; Regulação da Educação;

ABSTRACT

The research that led to this dissertation was focused on the implementation policy of “Informatics Platforms for Education” in public schools in Portugal. The study object was the role of informatics (IT) platforms in the regulation of school organization and management, namely in what concern director action and states restructuring role and action.

The methodological approach was a qualitative research study. Semi-structured interviews to school directors as well as to decision-makers from “Central Administration of Education” were conducted and content analysis was carried out based on a mixed categorization system supported by qualitative data analysis software

The approach from the point of view of “regulation” as interpretative support model enables to highlight interviewees’ perceptions of informatics platforms as an instrument of mediation-regulation in the role and action of the state in its interaction/relation processes with schools/school clusters as well as their implications for the director's action.

Respondents perceive informatics platforms as tools for modernization and management support, but also as instruments of bureaucracy and control. IT platforms are seen as a means of mediation-regulation with a key role in modernization and supervision of schools organizations by the state. The post-bureaucratic regulation of the director’s action made by informatics platforms leads to a “double constraint” since directors perform not only conflicting tasks, but also a multitude of roles, which combined emphasize their “micro political dimension” as mediators between the state and the school.

This thesis highlights the role of IT platforms as a regulation facilitator, both on a national level when performed by the state, and on a local level when performed by school management organs, namely the director

Key words: Informatics Platform, Director, State, Regulatory Instrument, Regulation of Education

INDICE GERAL

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Indice Geral	iv
Indice de Figuras	vii
Lista de Abreviaturas	ix
Introdução	1
1.ª PARTE	8
Capítulo I - As plataformas informáticas para a Educação	9
1. As plataformas informáticas na Lei-Orgânica do Ministério da Educação .	9
2. Objetivos e áreas de Incidência das Plataformas Informáticas.....	11
3. Funcionalidades das plataformas informáticas	17
Capítulo II – Regulação da Educação pelos Instrumentos	21
1. Regulação da Educação.....	22
1.1. Dimensões de regulação da educação	22
1.2. Novos modos de regulação da educação	25
1.3. As Plataformas Informáticas no processo de multirregulação	29
2. Instrumentos de regulação.....	32
2.1. A ação pública com base em instrumentos.....	32
2.2. A instrumentação e os seus efeitos	33
2.3. Instrumentos de controlo e vigilância	35
Capítulo III – Configurações do Diretor Escolar	38
1. Papéis e Funções do diretor escolar.....	38
2. A regulação e a ação do diretor	42

2.ª PARTE	47
Capítulo IV – Metodologia	48
1. Estratégia de investigação	48
2. Sujeitos do Estudo	51
3. Técnicas de recolha de dados	52
4. Tratamento e análise dos dados.....	55
Capítulo V - Análise e interpretação dos Resultados	58
1. Representações das Plataformas Informáticas.....	59
2. Papel e ação do Estado nos processos de interação-relação com as escolas-agrupamentos tendo como instrumento de ação (mediação- regulação) as plataformas informáticas	65
3. Implicações das plataformas informáticas na ação do diretor.....	72
4. Reflexão interpretativa sobre a análise dos resultados.....	81
Capítulo VI – Considerações Finais	92
Referências Bibliográficas	96
Legislação Consultada	99
Anexos	101
Anexo-A: Guião da Entrevista Diretores.....	102
Anexo-B: Guião da Entrevista Dirigentes da Administração Central	104
Anexo-C: Entrevista Diretor 1	106
Anexo-D: Entrevista Diretor 2.....	116
Anexo-E: Entrevista Diretor 3	133
Anexo-F: Entrevista Dirigente da Administração Central 1.....	144
Anexo-G: Entrevista Dirigente da Administração Central 2.....	155
Anexo-H: Entrevista Dirigente da Administração Central 3	167

Anexo-I: Entrevista Dirigente da Administração Central 4.....	183
Anexo-J: Indicadores por dimensão	203
Anexo-L: Unidades de Registo por categoria	208

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama de Contexto : Administração das Plataformas Informáticas disponibilizadas pelo Ministério da Educação	4
Figura 2- Posicionamento das PI dentro da Lei Orgânica do Ministério da Educação .	10
Figura 3 - Friso cronológico de 2004-2019.....	11
Figura 4 - Objetivos das Plataformas Informáticas disponibilizadas pelo Estado	16
Figura 5 - Distribuição das PI por áreas de incidência na escola	16
Figura 6 - Registo de informação durante um processo de matrícula	18
Figura 7 - Órgãos centrais ou locais com pedidos de registo ou envio de informação às escolas	19
Figura 8 - “O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas”. Barroso (2005b, p.737)	25
Figura 9 – Questões emergentes dos novos modos de regulação da educação - adaptado a partir de Barroso (2003)	26
Figura 10 - Níveis de Hibridismo (adaptado de Barroso, 2003, p.30)	27
Figura 11 - Equilíbrio de poderes entre Estado, o município e a Escola (Barroso, 2018, p.1081)	28
Figura 12 - Diferentes políticas educativas por níveis de decisão em Portugal (Barroso, 2018, p.1083).....	29
Figura 13 - Transversalidade das regulações e multirregulação (Barroso, 2018, p.1093)	31
Figura 14 - Competências do Diretor Escolar.....	39
Figura 15 - Conceções de Diretores Escolares - Adaptado de Barroso (2005a)	41
Figura 16 - Tensões e conflitualidades entre papéis - adaptado de Ribeiro (2007)	43
Figura 17 – Dimensão micropolítica do Diretor: Gestão de tensões – adaptado de (Afonso, 2014)	45
Figura 18 - Características dos paradigmas de investigação em CSH, adaptado de Coutinho (2016)	49
Figura 19 - Estrutura da análise de conteúdo.....	57
Figura 20 - Dimensões que emergem da análise de conteúdo	58
Figura 21 - Categorias da dimensão: Representações das Plataformas Informáticas .	59
Figura 22 - Unidades de registo da dimensão: Representações das Plataformas Informáticas	60

Figura 23 - Categorias da dimensão: Papel e ação do estado nos processos de interação-relação com as escolas-agrupamentos tendo como instrumento de ação (mediação-regulação) as plataformas informáticas.....	65
Figura 24 - Unidades de registo da dimensão: Papel e ação do estado nos processos de interação-relação com as escolas-agrupamentos tendo como instrumento de ação (mediação-regulação) as plataformas informáticas.....	66
Figura 25 - Categorias da dimensão: Implicações das P.I na ação do diretor	73
Figura 26 – Unidades de Registo da dimensão: Implicações das Plataformas Informáticas na ação do diretor.....	73
Figura 27- Ação das PI em contexto organizacional	82
Figura 28 - Áreas de incidência das PI na Escola Pública.....	83
Figura 29 - Papeis Instrumentais das Plataformas Informáticas.....	84
Figura 30 - A "face" do Estado dentro da Escola	88
Figura 31- Reconfiguração do Papel e Ação do Estado tendo como instrumento de Ação (mediação-regulação) as PI.....	88
Figura 32 - Traços das concepções do diretor por ação das PI (baseado em Barroso, 2005)	89
Figura 33 - Implicações da ação de regulação das PI sobre a ação do diretor (baseado em Barroso, 2011)	91

LISTA DE ABREVIATURAS

BEP	Bolsa de Emprego Público
ComprasEDU	Compras da Educação
CGD	Caixa Geral de Depósitos
DL	Decreto-Lei
DGAE	Direção Geral de Administração Escolar
DGESTE	Direção Geral de Estabelecimentos Escolares
DGEEC	Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
DGE	Direção Geral da Educação
E-360	Escola-360
ESPAP	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
ENEB	Exames Nacionais do Ensino Básico
ENES	Exames Nacionais do Ensino
GPV	Gestão de Pessoal e Vencimentos
GeSEDU	Gestão de Manuais Escolares
IGEFE	Instituto de Gestão Financeira da Educação
MISI	Sistema de Informação do Ministério da Educação
ME	Ministério da Educação
PI	Plataformas Informáticas
RECORRA	Registo Eletrónico de Controlo de Refeições
REVVASE	Registo eletrónico de verbas e valores da ação social escolar
SIGO	Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SIGRHE	Sistema Interativo de Gestão de Recursos Humanos da Educação
SIGA	Sistema Integrado de Gestão de Aprendizagens
SIOE	Sistema de Informação da Organização do Estado
SIGE	Sistema Integrado de Gestão de Escolas
SINAGET	Sistema Nacional de Gestão de Turmas

SNCAP	Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas
SRIT	Sistema de Recolha de Informação de Trabalhadores
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

A evolução das tecnologias de informação e comunicação sofreu nestas duas últimas décadas um aumento exponencial. Não está muito longínquo o uso do livro de ponto, o livro de atas em qualquer estabelecimento de ensino. A preocupação na automatização de tarefas e na rapidez da sua execução reflete-se não só no mundo empresarial, como também nas organizações educativas.

O presente estudo tem como campo de incidência as escolas do ensino público, mais precisamente as plataformas informáticas que estas utilizam na sua organização e gestão, umas escolhidas pelas próprias, embora devidamente certificadas pela tutela, e outras de carácter obrigatório disponibilizadas pelo Ministério da Educação.

A escolha do objeto de estudo, papel das plataformas informáticas, tem por base a minha motivação pessoal de estudar dentro da minha área de formação, a informática, e baseada na minha experiência profissional, tendo em conta que são estas as ferramentas que eu própria utilizo todos os dias e perante as quais me deparo, muitas vezes, como sendo uma solução e, muitas outras, tornando-se um problema.

A reflexão sobre as políticas educativas, o conhecimento sobre análise e interpretação das organizações educativas, da ação organizada e dos atores educativos, que me permitiram a compreensão das situações concretas da realidade profissional, bem como, a análise e apropriação da organização do sistema educativo, respetiva estrutura e níveis de decisão e de administração, abordados durante o Curso de Mestrado em Administração Educacional, influenciaram definitivamente a minha incursão num tema que me permitisse compreender o papel das plataformas informáticas nas organizações educativas, nomeadamente na sua gestão, à luz da Administração Educacional.

Com o XIII Governo Constitucional, o ano de 1997 surge como o ponto em que se dá a explosão do ensino da informática, acompanhado da generalização no uso da internet nas escolas e o respetivo apetrechamento ao nível de *hardware* e *software*, que permite aos docentes mobilizar recursos para os processos de ensino-aprendizagem, mas também para cumprimento de tarefas ligadas à gestão e organização da escola.

Assistiu-se nestas últimas duas décadas a uma proliferação de plataformas informáticas, com várias utilidades facilitadoras das tarefas, que permitem economia de tempo, a julgar pelo que transparece na análise que fazemos quando nos debruçamos sobre as suas funcionalidades. No ensino a variedade é enorme, incidindo com mais

ênfase na vertente da aprendizagem, nomeadamente, no seu complemento como centro de explicações virtuais e a completa desmaterialização das tarefas dos alunos e dos professores. Esta desmaterialização é uma constante no processo de ensino e aprendizagem, contudo é igualmente evidente na organização e nos processos de gestão de um estabelecimento de ensino. Nomeadamente a gestão de recursos humanos, de horários, o processo de matrículas dos alunos, na constituição das turmas, bem como a contratação de docentes, para os quais existem, plataformas onde todos os dados devem ser inseridos, com a responsabilidade imputada ao órgão de gestão, a maior parte das vezes ao diretor da escola, quer para o cumprimento de prazos quer para a validação dos dados.

A desmaterialização dos processos administrativos, tal como é referido por Lima (2012), não representou um decréscimo para a importância do arquivo de documentos em papel, nem menor controlo sobre quem realiza as tarefas administrativas. O controlo acaba por ficar mais intenso na medida em que se individualiza o registo dos dados e se estabelecem prazos aos quais se associam avisos automáticos e diversos tipos de cruzamento de dados, que inviabilizam a realização da ação. A nível central é feito o controlo do que cada escola lança em cada uma das plataformas e verificada a sua integridade que, em caso de não ser cumprida, indicia a não validação da turma, do curso, etc.

As relações estabelecidas entre a administração central e as escolas são de acordo com Lima (2012, p.18), “mediadas por processos de informação e comunicação, por plataformas informáticas, amplificando a capacidade de controlo do centro sobre as periferias e sobre o trabalho pedagógico”. Tornou-se possível segundo o mesmo autor, uma vigilância sistemática, uma generalização de metodologias e processos de trabalho, um favorecimento da padronização e mensuração, e também a criação da possibilidade de comparar automaticamente processos e resultados.

A par da modernização, assistimos a uma lógica de racionalização e redução de custos. Tal como previsto na Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 7 de fevereiro, foi elaborado o plano global estratégico de racionalização e redução de custos com a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) por um Grupo de Projeto para as Tecnologias de Informação e Comunicação (GPTIC) na Administração Pública, considerando o governo central que a liberdade que os diferentes organismos têm tido para aquisição autónoma das suas infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação, se refletiu num conjunto de ferramentas sem nenhum foco, em ferramentas

e serviços partilhados ou em partilha de soluções. Segundo a referida Resolução, tal facto é considerado perturbador do normal funcionamento do Estado, traduzindo-se num aumento generalizado do orçamento para as TIC sem o devido retorno em eficiência e eficácia dos serviços, ou seja, o desaproveitamento das TIC enquanto indutoras da modernização da Administração Pública, da inovação e do crescimento económico.

Por um lado, temos uma racionalização, e por outro, um aumento no uso das TIC na desmaterialização dos processos de gestão na escola.

A metáfora de Lyon utilizada por Meira (2017, p. 205), quando refere que as plataformas eletrónicas “promovem uma aproximação e intromissão em tempo real do “olho electrónico” do poder central na vida das escolas” evidencia bem, para além do carácter desmaterializador que elas possam ter, a necessidade de perceber o papel das plataformas na regulação da educação e o papel que o Estado assume, tendo como instrumento de ação essas mesmas plataformas .

Neste contexto de proliferação do uso das plataformas informáticas cada ator do sistema educativo vai construindo as suas representações, quer do que as plataformas são ou podem ser, quer da ação que elas exercem sobre os próprios atores, tendo em conta que muitas vezes, a fronteira entre o que consideram ser e o que realmente elas são é muito ténue. No entanto, o problema que estas podem assumir para cada um dos atores depende de um processo de construção dessas representações, que resultará das atribuições e responsabilidades diferentes que cada um tem no seu uso.

Um sistema de informação é um conjunto organizado de elementos, podendo ser, pessoas, dados, atividades ou recursos materiais em geral. Os elementos que compõem o sistema interagem entre si para processar informação e difundi-la de forma apropriada em função dos objetivos de uma organização. Os agrupamentos de escolas e/ou escolas não-agrupadas fazem parte de um sistema em que importa perceber como são as suas interações com o meio envolvente. Para tal, apresenta-se um diagrama de contexto que evidenciará as entradas e saídas do sistema, através da representação dos fluxos de dados de nível superior, que nos dão uma visão mais geral das funções do sistema, usando como interface as plataformas informáticas e a sua interação com as entidades externas. Assim, na Figura 1, temos representado o processo que ocorre no órgão de gestão da escola, tendo em conta que é sua a responsabilidade na administração das plataformas informáticas.

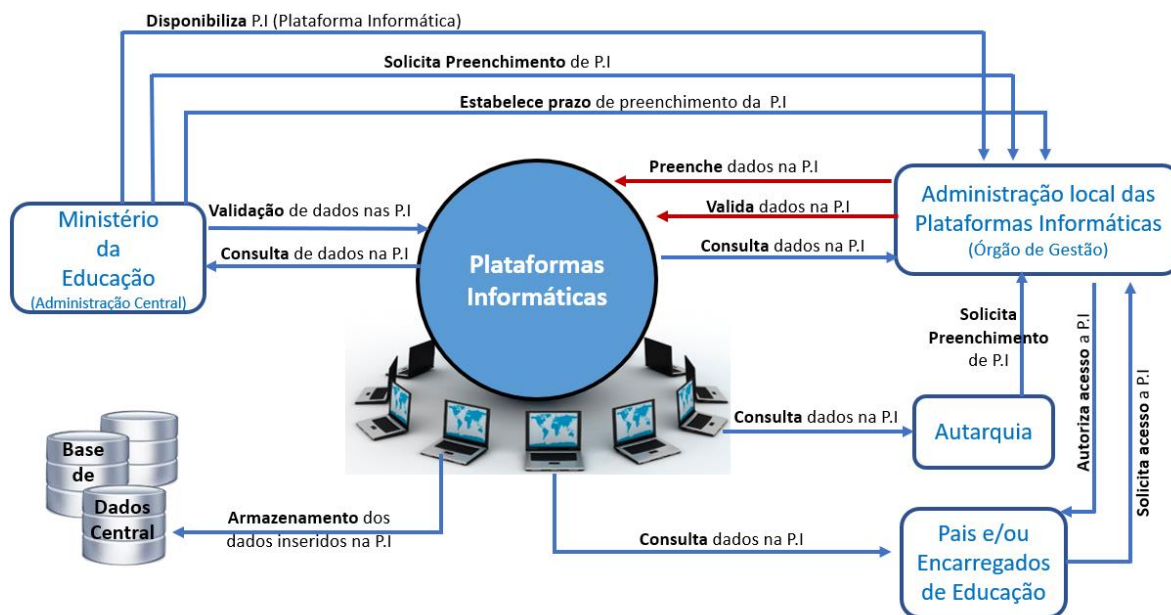


Figura 1 - Diagrama de Contexto : Administração das Plataformas Informáticas disponibilizadas pelo Ministério da Educação

A Figura 1 evidencia o fluxo de informação no processo de administração das plataformas informáticas que recai sobre o órgão de gestão, possibilitando a visualização do volume de tarefas que estão associadas a este processo. Seria possível, mas não necessário, descer para um nível mais baixo no que respeita ao desenho de um sistema de informação, e representar alguns dos processos associados a cada uma das plataformas, de uma forma mais detalhada e, tal como refere Gonçalves (2002), construir um diagrama de fluxo de dados para conseguir perceber ainda melhor os processos mais relevantes do sistema, que ocorrem por via das plataformas informáticas, visualizando também com mais detalhe a interação com as entidades externas.

Por seu lado, o esquema apresentado evidencia os processos de interação entre o poder central, Ministério da Educação, e as escolas, tendo como instrumento de ação as plataformas. Esta visão global da interação escola-Estado, Estado-escola, permite-nos traçar as linhas gerais do campo de inquirição deste estudo, que se focaliza nas implicações das plataformas informáticas na organização e gestão da escola pública, uma vez que, desde a década anterior, os estudos na área das tecnologias educativas, tal como é referido por Costa (2007, p. 10) “criam uma visão dos problemas mais “centrada no equipamento”, no “potencial das tecnologias” e nas questões técnicas, acabando por fornecer pouca informação sobre as mudanças operadas na escola”.

Comungando desta inquietação, opta-se neste estudo por uma abordagem holística que privilegia a análise das políticas educativas e a escola enquanto organização educativa. É neste âmbito que se contextualiza o interesse pela compreensão do *papel das plataformas informáticas na regulação da organização e gestão da escola pública, nomeadamente na ação do diretor, bem como na reconfiguração do papel e ação do Estado.*

Assim sendo para compreensão desta problemática temos os seguintes objetivos:

- Compreender a fundamentação da política de implementação das plataformas informáticas para a educação.
- Conhecer as características intrínsecas das plataformas informáticas para educação, resultantes da interação entre a Administração Central e as escolas.
- Compreender o papel e ação do Estado, tendo como instrumento de mediação-regulação as plataformas informáticas para a educação.
- Analisar os papéis e funções do diretor que emergem por ação das plataformas informáticas para a educação.
- Conhecer os efeitos da regulação da ação do diretor tendo como instrumento de ação as plataformas informáticas para a educação.

Estes objetivos remetem para a realização de um trabalho de investigação, que assume como objeto de análise, a papel das plataformas informáticas enquanto instrumentos de regulação, ganhando particular importância na medida em que constitui um campo de investigação recente e pouco explorado.

A partir de um conjunto de normativos que regulamentam a criação e a utilização das plataformas informáticas, será então necessário compreender que serviços centrais tutelam as plataformas, quais as suas principais áreas de incidência dentro dos processos de gestão escolar, e quais os principais objetivos do poder central na disponibilização de alguns destes instrumentos.

É na compreensão do que é uma política de descentralização da educação, que este estudo investe para compreender a intensificação da implementação de plataformas informáticas para a educação. Tendo em conta que os processos de gestão escolar mobilizam, para além das plataformas, os atores do sistema educativo, é essencial conhecermos as formas de regulação da educação para situarmos as plataformas informáticas nesses processos de regulação.

Tendo em atenção a ação do Estado ao longo destes últimos anos, quanto às várias políticas no sector da educação, realça-se a disponibilização, utilização e a diversificação de instrumentos de ação pública, entre os quais se encontra uma proliferação de plataformas informáticas. "Um instrumento de acção pública constitui um dispositivo tanto técnico como social que organiza relações sociais específicas entre o poder público e os seus destinatários em função das representações e das significações de que é portador" Lascoumes e Le Galés (2004, p.13). Tal como é referido por Lopes (2012, p.21) "os instrumentos veiculam deste modo uma interpretação, uma representação, da situação social ou do problema a resolver, apresentando uma orientação face à situação, um determinado modo de regulação", para além destes instrumentos de ação pública se orientarem também para a análise dos atores na utilização dos instrumentos e assim fazerem as políticas públicas.

É neste sentido que necessitamos conhecer a ação que estes instrumentos exercem na relação entre a escola e o Estado, para percebermos em que medida podem constituir um instrumento de regulação do poder central e de que tipo se trata, conseguindo ao mesmo tempo perceber qual é o papel do Estado neste processo de interação com a escola mediado pelas plataformas.

Tal como evidenciado na Figura 1, é no órgão de gestão que ocorre o processo de gestão das plataformas informáticas da escola, que com ou sem delegação de competências, a responsabilidade recai sobre este órgão, e que como explicitado na lei é unipessoal e representado pela figura do diretor. É por isso importante termos um conhecimento sobre as competências que lhe são atribuídas, que papéis exerce em contexto organizacional, para assim percebermos quais são as implicações que emergem por via da ação exercida pelas plataformas informáticas sobre a ação deste gestor escolar.

O trabalho encontra-se estruturado, para além da introdução, em duas partes, a 1.ª Parte e a 2.ª Parte, num total de seis capítulos que se complementam entre si. A Primeira Parte, capítulo I, II e III, diz respeito ao enquadramento teórico e a Segunda Parte, capítulo IV, V e VI, refere-se à metodologia, apresentação e interpretação de resultados de forma descritiva e por último as considerações finais.

O capítulo I destina-se ao conhecimento de algumas das plataformas do Ministério da Educação e as suas áreas de incidência, por que órgão central são tuteladas e quais são os objetivos do Estado ao disponibilizar essas plataformas.

No capítulo II começamos por perceber os aspetos ligados à descentralização da educação, a aspetos relacionados com os modos de regulação da educação, nomeadamente conceitos de regulação, aspetos da regulação nacional e modos de regulação local da educação e por fim os aspetos ligados aos instrumentos de regulação, ou seja, compreender como é exercida a ação pública com base em instrumentos, quais são os efeitos da instrumentação, o que são instrumentos de controlo e vigilância, de forma a enquadrar as plataformas informáticas num tipo de instrumento.

No capítulo III procuramos explicitar aspetos ligados à gestão das organizações escolares, mais particularmente os papéis e funções atribuídos ao diretor escolar, procurando também perceber que relação há entre a regulação e a sua ação enquanto gestor.

O capítulo IV apresenta a estratégia de investigação, a caracterização da amostra do estudo e a técnica de recolha e análise dos dados.

No capítulo V apresentamos as dimensões resultantes da análise de conteúdo das entrevistas e fazemos a interpretação dos dados obtidos à luz do enquadramento teórico.

Por último, o capítulo VI, é dedicado à discussão e apresentação de algumas conclusões de toda a investigação e onde se procuram levantar novas questões que o trabalho reflexivo fez emergir.

1.ª PARTE

CAPÍTULO I - AS PLATAFORMAS INFORMÁTICAS PARA A EDUCAÇÃO

A consulta ao dicionário permite verificar que o conceito de plataforma informática está ligado a um “Tipo de sistema computacional estabelecido pelo hardware e pelo sistema operativo, que define como pode ser usado e qual o software compatível”¹

No contexto do presente estudo, não se atende à parte técnica das plataformas, mas antes às características que denunciam os objetivos de que são portadoras e que influenciam a sua ação. Nesse sentido, importa conhecer: que plataformas estão sob alçada do Estado, nomeadamente do Ministério da Educação, e que fazem parte do dia-a-dia das escolas; qual ou quais os organismos do Estado que as tutelam; quais os objetivos que estão na origem da sua criação; quais as grandes áreas de incidência dentro da organização escolar; e quais as suas principais funcionalidades.

1. As plataformas informáticas na Lei-Orgânica do Ministério da Educação

O Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de dezembro estabelece a Lei orgânica do Ministério da Educação, com as alterações produzidas pelo Declaração de Retificação n.º 3/2012 de 26 de janeiro, pelo Decreto-Lei n.º 266-G/2012 de 31 de dezembro, pelo Decreto-Lei n.º 102/2013 de 25 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 96/2015 de 29 de maio, sofre uma remodelação tendo em conta que o governo pretendia uma estrutura simplificada e flexível, tendo sido vários os serviços e organismos existentes objeto de extinção, fusão ou reestruturação.

Assim, de acordo com a Secretária-Geral de Educação e Ciência (2016), perante um quadro de esforço financeiro e de racionalização, passaram a existir sob administração direta do Estado apenas sete organismos, tal como se apresenta na imagem a seguir. Refira-se aqui que as direções regionais foram extintas e integradas na Direção Geral de Administração Escolar (DGAE), que de acordo com o governo permitirá “aprofundar a autonomia das escolas, implementando modelos descentralizados de gestão e apoiando a execução dos seus projetos educativos e organização pedagógica.” Secretaria - Geral de Educação e Ciência (2016, p. 20).

¹ in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/plataforma> [consultado em 16-01-2018].

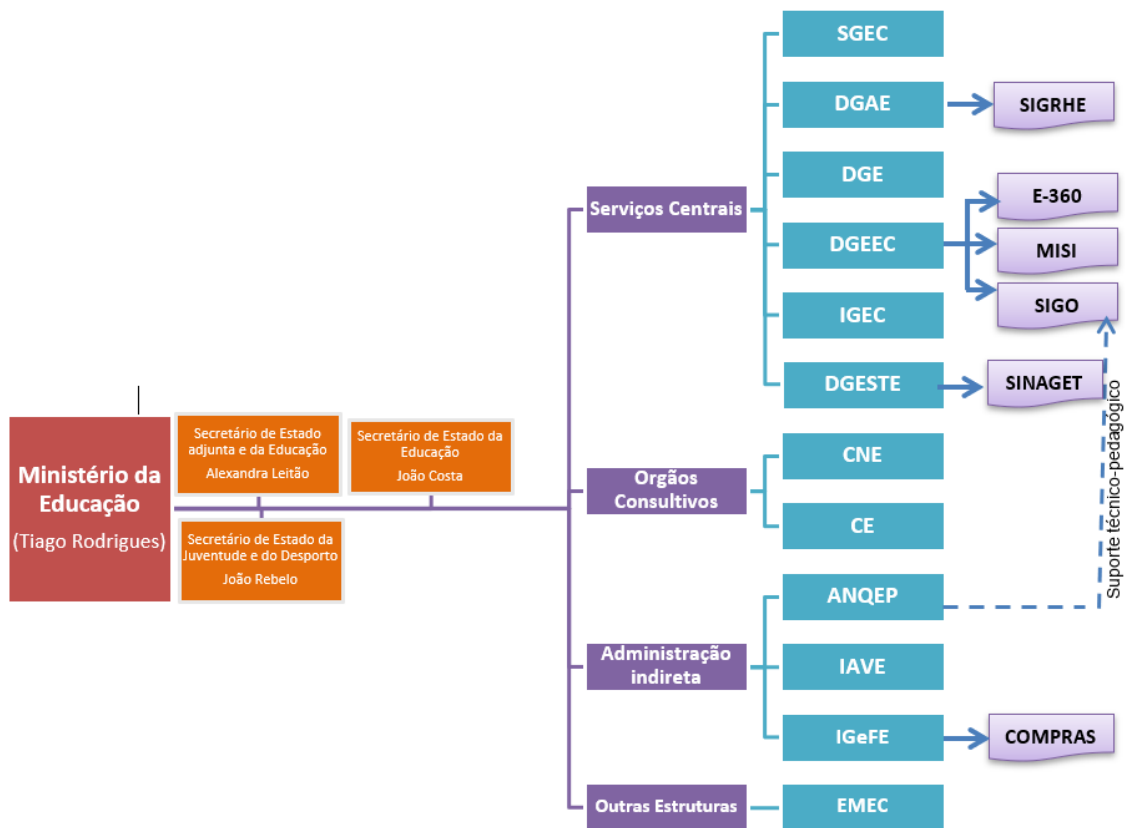


Figura 2- Posicionamento das PI dentro da Lei Orgânica do Ministério da Educação

A Figura 2 representa a lei orgânica do Ministério da Educação e o posicionamento de algumas das plataformas informáticas, nos órgãos centrais que as tutelam. De realçar, que a plataforma Escola-360 (E-360) foi inicialmente implementada em escolas piloto e começou a ser generalizada a partir do primeiro trimestre de 2019, prevendo-se que possa integrar outras existentes, tais como por exemplo a Sistema Nacional de Gestão de Turmas (SINAGET). As compras públicas estão sob a alçada do Instituto de Gestão Financeira da Educação (IGEFE) e contempla várias plataformas, Compras da Educação (COMPRASEDU), Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP), entre outras. Os recursos humanos, quer pessoal docente quer pessoal não docente e tudo o que lhes está afeto, é feito na plataforma Sistema Interativo de Gestão de Recursos Humanos da Educação (SIGRHE) que está sob a alçada da DGAE.

2. Objetivos e áreas de Incidência das Plataformas Informáticas

Em Portugal, a massificação do ensino resulta numa diversificação dos públicos escolares e que esteve na origem da política de introdução de cursos profissionais nas escolas secundárias, através do Decreto-Lei n.º 74/2004, de 26 de março. Este contexto representa o ponto marcante a partir do qual se dá a proliferação de plataformas informáticas. Vejamos o friso cronológico de 2004 a 2019 da Figura 3 com a representação de alguns acontecimentos importantes:

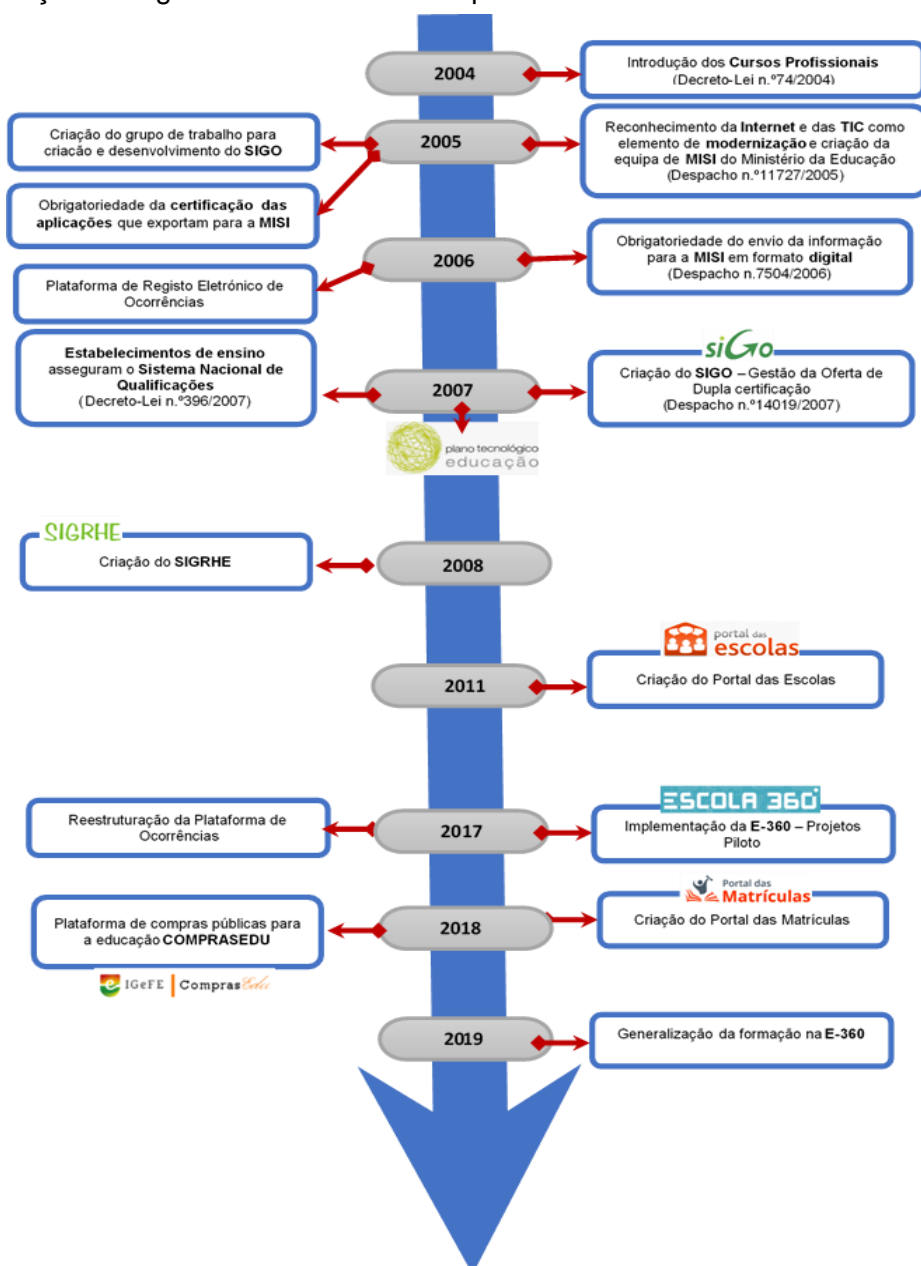


Figura 3 - Friso cronológico de 2004-2019

Se analisarmos alguns normativos que regulamentam a criação de grupos de trabalho associados ao desenvolvimento ou coordenação das plataformas ligadas à educação, disponibilizadas pelo poder central, verificamos que tudo ocorre a partir do ano de 2005. Neste ano foram criadas equipas de trabalho, em simultâneo, uma para criação e desenvolvimento de um sistema de informação e gestão da oferta formativa profissionalmente qualificante (SIGO), no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades, e uma outra equipa de missão para o sistema de informação do Ministério da Educação (MISI).

De acordo com o Despacho n.º 11727/2005 de 5 de maio, o Programa do XVII Governo Constitucional aponta a generalização do recurso à Internet e às TIC como elemento crítico para a modernização da Administração Pública, em particular, no que respeita à administração do sistema educativo. Tornou-se, por isso, imperativo para o poder central a criação de um sistema de informação que permitisse não só assegurar informação oportuna para os organismos internacionais de quem são parceiros e que regularmente produzem documentos de comparação dos resultados educativos entre Estados como também informar com dados fiáveis todos os interessados. A criação deste sistema teve como objetivos dotar o Ministério da Educação de informação atempada, indispensável à tomada de decisão, isto é,

um sistema único, capaz de receber, processar e fornecer os dados necessários e suficientes, de acordo com as exigências de utilizadores muito diversos. Os processos de gestão de recursos humanos, execução financeira, avaliação do sistema educativo, produção de indicadores estatísticos, disponibilização de elementos para a inspeção das escolas, entre outros, dependem, para serem eficazes, da existência de um sistema de informação fiável, seguro e robusto. (Despacho n.º 11727/2005)

Para colmatar um sistema de respostas, por vezes insuficientes às necessidades dos serviços centrais e regionais, é criada uma equipa de missão com responsabilidade ao nível da “coordenação, conceção, realização e avaliação do sistema de informação integrado do Ministério da Educação” (Despacho n.º 11727/2005), e tendo em conta a maximização da eficácia de atuação e redução de custos, foi concebido o sistema que resultaria da integração, por partes, dos subsistemas preexistentes. Assim, o governo, através do Despacho n.º 26377/2005 de 21 de dezembro, determina que à MISI cabe a certificação das plataformas criadas por empresas externas, de acordo com as especificações técnicas e rigorosas, que permitem a exportação de dados e em maio

de 2006 deveria estar concluída a generalização do processo a todas as unidades orgânicas.

O Despacho n.º 14019/2007, de 3 de julho, criou o Conselho de Gestão do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), com a missão de gerir as condições de desenvolvimento desta plataforma.

A área reservada do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) constitui-se como uma ferramenta de apoio ao registo da atividade das Entidades que desenvolvam ofertas educativas e formativas para adultos operadores do Sistema Nacional de Qualificações de acordo com o Decreto-Lei nº 396/2007, nomeadamente, na gestão dos candidatos inscritos e respetiva avaliação, no que diz respeito aos Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA), Formações Modulares Certificadas (Portaria nº 230/2008) e Vias de Conclusão do nível secundário de educação (DL nº 357/2007). Sepúlveda (2013, p.50).

Em particular, o SIGO, pretendia dar resposta à dispersão de informação que havia pelos diferentes organismos do Ministério da Educação e do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, constituindo-se como uma ferramenta de apoio ao registo da atividade das entidades que desenvolvam ofertas educativas e formativas no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações de acordo com o Decreto-Lei nº 396/2007.

Assim, de acordo com explicitado pela DGEEC (2015), no Fórum Estatístico de 13 de setembro de 2016, os grandes objetivos do poder central com a plataforma, em 2005, eram ter um sistema de informação para sustentar a tomada de decisão no que respeitava a estruturação da oferta educativa e formativa, prevenindo disfunções ao nível da cobertura territorial e dos públicos e otimizar a afetação de recursos financeiros, bem como aprofundar o planeamento, o acompanhamento e a monitorização da oferta educativa e formativa, garantindo a produção de informação estatística sobre os domínios da educação e da formação e, por fim, reforçar a legibilidade da oferta educativa e formativa proporcionando um instrumento informativo, integrado e exaustivo que apoia a orientação escolar e profissional, constituindo-se como uma ferramenta útil a todos os agentes envolvidos.

Em 2010, numa segunda fase, o SIGO é reestruturado e passa a integrar toda a oferta formativa da escola dividida em dois eixos, o ensino de adultos e o ensino de jovens. Inclui toda a oferta de dupla certificação e de ensino regular, sendo objetivo do poder central acompanhar todo o percurso educativo e formativo dos alunos/formandos

desde a sua entrada no sistema de ensino, consolidando a informação dispersa nos diferentes sistemas de informação.

Os dados relativos às ocorrências verificadas no interior dos estabelecimentos de ensino são recolhidos desde ano letivo de 2006/2007 através desta Plataforma de Registo Eletrónico de Ocorrências. O objetivo do poder central é conhecer a tipologia das ocorrências, para que assim se tomem medidas adequadas à garantia da segurança de todos os agentes escolares e se programem ações de prevenção e formação mais eficazes de acordo com o tipo de ocorrência. Uma reestruturação da plataforma, permite, em BackOffice,

ter acesso a uma série de dados relevantes em termos estatísticos através da análise das ocorrências, o que permitirá melhor apoiar a decisão política e de gestão, quer da DGEstE, quer da Secretaria de Estado da Educação. Dgeste (2017, p.6)

O sistema denominado SIGRHE, surge com a sua primeira versão em 2008 e posteriormente, em resposta ao plano global das TIC definido pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 12 janeiro, a DGAE, serviço central do Ministério da Educação, sofre uma reestruturação do sistema de *BackOffice* e *FrontOffice*. Tal reestruturação visou garantir a eficácia, eficiência e qualidade na coordenação, intervenção e rapidez de resposta dos serviços, numa ótica de transparência, fiabilidade e aproximação da Administração Pública aos cidadãos e permitiu obter os resultados seguintes:

Interação com diferentes sistemas de informação existentes na DGAE e nas Escolas; Garantia de visão integrada dos sistemas da organização a nível de dados e relatórios de dados; Garantia de privacidade, confidencialidade e segurança dos dados, (assegurando registo de eventos, monitorização e deteção de incidentes de segurança, repositório de utilizadores e credenciais, criptografia, repositório de permissões, sincronização temporal, transmissão segura); Apoio à tutela através de relatórios de dados. AMA (2017, p.4)

Em 2011, é criado o Portal das Escolas, cujo objetivo era constituir um repositório de informação útil para a comunidade educativa, ou seja, a maior rede colaborativa em linha da educação. Tendo por base uma dinâmica de modernização administrativa dos serviços públicos, a matrícula eletrónica constitui um dos módulos incorporado no Portal das Escolas, embora mais tarde em 2018 as matrículas passaram a ter o seu próprio portal, denominado de Portal das Matrículas. De acordo com o explicitado na página do

Portal das Escolas, destacam-se o acesso aos serviços de matrícula eletrónica, a gestão da certificação em Competências TIC dos docentes, a edição da informação constante na página de Estabelecimento de Ensino do Portal das Escolas, a pesquisa georreferenciada dos Agrupamentos e escolas não agrupadas e a informação agregada com indicadores educativos relativos aos Agrupamentos e escolas não agrupadas.

De acordo com o explicitado numa das medidas do Simplex + 2016 Governo de Portugal (2016), foi criada a plataforma Escola 360º (E-360), com o objetivo de consolidar os processos de gestão escolar no ensino pré-escolar, básico e secundário numa aplicação centralizada, fiável, segura e menos penosa. Esta medida arrancou no ano letivo de 2016/2017 com um projeto-piloto que abrangia 15 escolas e organismos centrais, a fim de melhorar o tratamento e gestão dos 7 principais processos administrativos relacionados com os alunos: matrículas, renovações e transferências, gestão de informação biográfica, turmas, assiduidade, avaliação, certificados, notificações para os encarregados de educação relativas a faltas, avaliações, disponibilização de sumários, calendários de avaliação.

Posteriormente, o programa Simplex+ 2018 Governo de Portugal (2018) contempla uma medida de generalização da plataforma E-360 desde o primeiro trimestre de 2019, com formação prevista para elementos do órgão de gestão e formação para professores dos agrupamentos ou escolas não-agrupadas.

Para além destas plataformas, existem outras, umas disponibilizadas pelo Ministério da Educação, outras que são adquiridas pelas próprias escolas. Optamos por apresentar aquelas que têm maior relevância e que mobilizam maior volume de dados.

Tendo em conta o atrás exposto, a partir de normativos, manuais de apoio das plataformas, programas Simplex+, apresentamos na Figura 4 uma síntese dos objetivos do poder central, com as várias plataformas disponibilizadas.



Figura 4 - Objetivos das Plataformas Informáticas disponibilizadas pelo Estado

As plataformas informáticas abarcam todas as áreas dentro dos estabelecimentos escolares, desde a sala de aula, à escrita de sumários e marcação de faltas, à gestão de recursos humanos, financeiros e outros.

Apresentamos um quadro resumo com as várias plataformas organizadas por categorias, de acordo com as suas funcionalidades, de forma a colocar em evidência as áreas que são comuns de plataforma para plataforma a assim perceber se há redundância de dados, Figura 5.

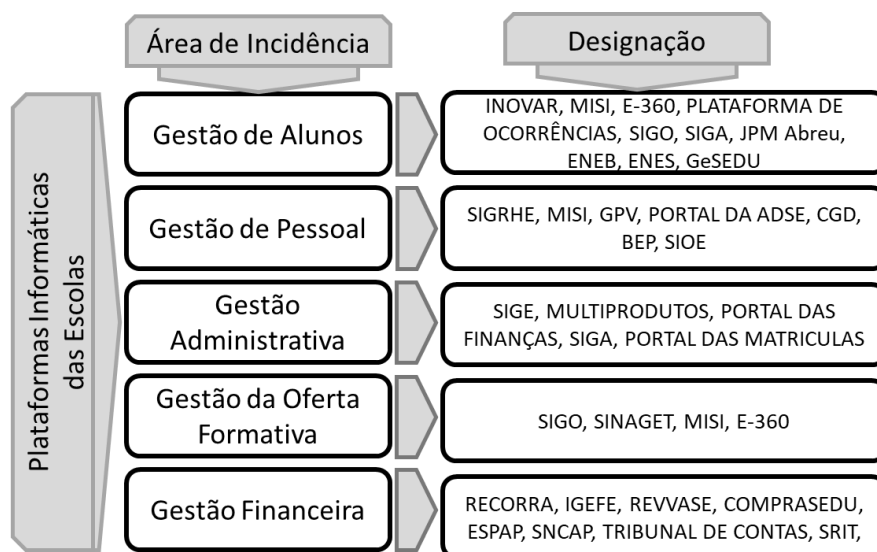


Figura 5 - Distribuição das PI por áreas de incidência na escola

Tal como podemos observar pela Figura 5, existem muitas plataformas que servem de suporte a processos de gestão de alunos, ou de pessoal e mesmo financeira. O problema desta pluralidade de plataformas é a redundância no registo de informação, ocupando constantemente quer professores, quer os assistentes administrativos e mesmo o próprio órgão de gestão.

3. Funcionalidades das plataformas informáticas

Importa aqui perceber o que é a interoperabilidade entre sistemas, para assim conseguir evidenciar o problema que causa a sua inexistência entre as várias plataformas que as escolas utilizam. Se consultarmos o dicionário verificamos que este conceito está associado a “capacidade de um sistema para interagir e comunicar com outro”². Apesar da interoperabilidade não se aplicar apenas à engenharia de software, o que pressupõe várias definições deste conceito, no âmbito deste estudo interessa-nos o que respeita a comunicação entre sistemas e tal como é referido no glossário da APDSI (Associação para o desenvolvimento da sociedade de informação) a interoperabilidade é “capacidade de comunicar, de executar programas ou de transferir dados entre várias unidades funcionais, graças à utilização de linguagens e de protocolos comuns, exigindo poucos ou mesmo nenhuns conhecimentos do utilizador sobre as características específicas dessas unidades.”, ou seja, a transferência de informação entre as várias plataformas seria sinónimo de muito menos processos de registo de informação.

Embora cada plataforma tenha a sua funcionalidade, existem muitos dados que são comuns entre elas. Não é nosso objetivo colocar em evidência toda a informação que é registada em cada uma das plataformas, mas sim exemplificar casos em que se regista a mesma informação em várias plataformas, pelo facto de as mesmas não comunicarem entre si e assim não ocorrer transferência de dados entre as mesmas.

Vejamos na Figura 6, o caso da informação registada no que respeita ao processo de matrícula de um aluno num determinado curso:

² "interoperabilidade", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://dicionario.priberam.org/interoperabilidade> [consultado em 12-06-2019].

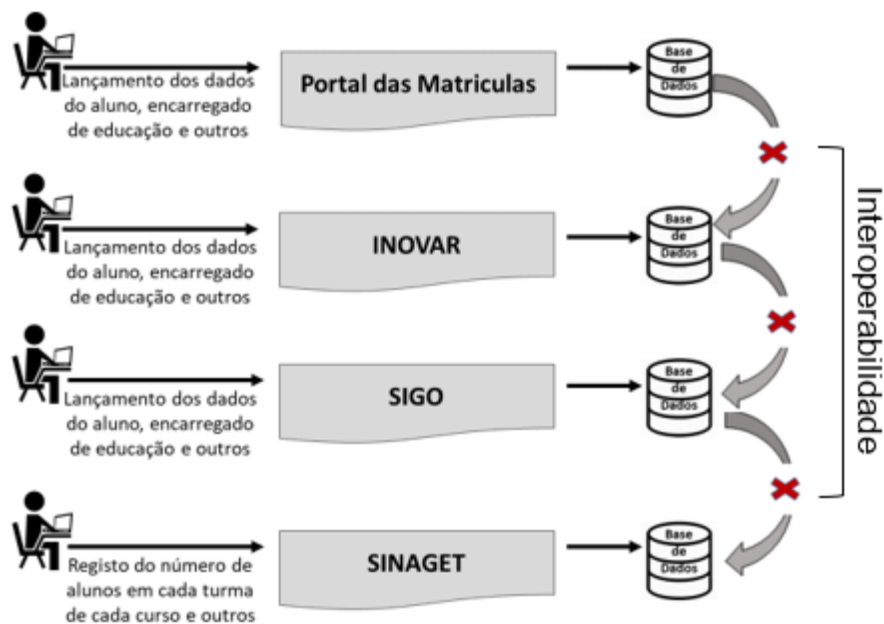


Figura 6 - Registo de informação durante um processo de matrícula

A Figura 6 não apresenta o detalhe da informação, mas é evidente que são registados os mesmos dados do aluno e encarregado de educação em várias plataformas que não comunicam entre si. Embora os órgãos do poder central tenham meios de verificar se o número de alunos inseridos no SIGO é igual ao número de alunos associado a uma turma no SINAGET, até porque esse alerta é recebido pelas escolas quando verificam se a turma está ou não validada, a inexistência de interoperabilidade entre as plataformas implica o registo redundante de informação.

São vários os organismos do poder central e mesmo local que solicitam às escolas o registo de informação em plataformas, ou apenas o seu envio em formato eletrónico. Queremos destacar a informação que é pedida e quais os órgãos do poder central ou local que o fazem, apresentando para tal um quadro resumo,

Figura 7:

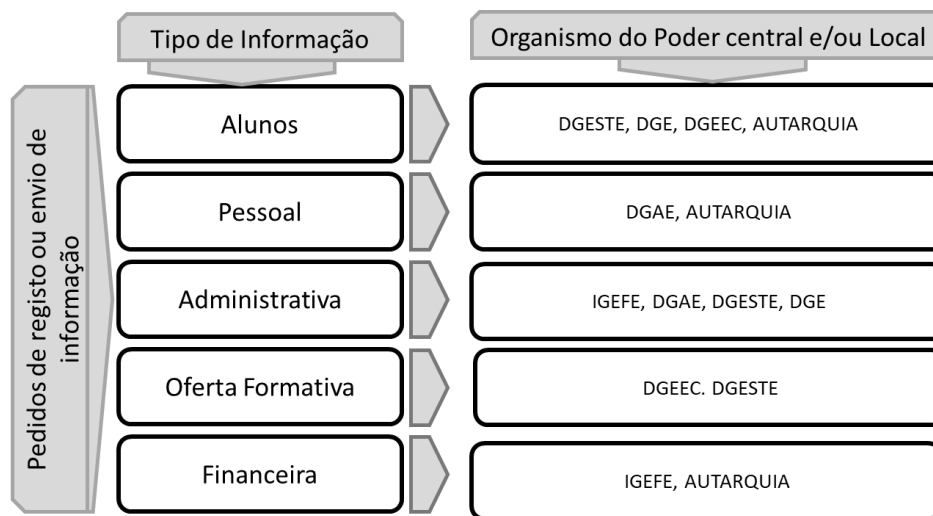


Figura 7 - Órgãos centrais ou locais com pedidos de registo ou envio de informação às escolas

Para o mesmo tipo de informação, a

Figura 7 demonstra que são vários os organismos pertencentes ao Ministério da Educação que a solicitam, sendo evidente que existe uma redundância de pedidos efetuados pelos órgãos centrais, direções gerais e IGEFE e que está associada à inserção dos mesmos dados de alunos, pessoal e outros, várias vezes.

A implementação de modelos descentralizados para conferir mais autonomia às escolas através da alteração da lei-orgânica do Ministério da Educação e respetiva diminuição do número de organismos centrais, entra em contradição quando o poder central mantém ou cria mais uma plataforma centralizada numa das direções gerais de educação. Significa, pois, que se descentraliza e ao mesmo tempo proliferam instrumentos que centralizam a informação no poder central?

A proliferação das plataformas informáticas ocorreu nos últimos 15 anos, e com maior ênfase na última década. Os objetivos do poder central com a criação destes instrumentos estão explicitados em muitos normativos ou até no preâmbulo de muitos manuais de utilização das plataformas. Sendo os principais objetivos a obtenção de informação atempada, a produção de documentos de comparação, a centralização da informação, entre outros, que interpretação pode ter esta proliferação de instrumentos de regulação mobilizados pela administração pública?

As escolas são inundadas de pedidos, redundantes muitas vezes, pelos vários organismos dos serviços centrais da educação. Se muitas vezes a informação já existe

numa das direções gerais, podemos questionar-nos sobre que efeitos tem esta ação do Estado no trabalho das escolas e dos gestores escolares?

Entender esta problemática, irá permitir-nos a compreensão do papel das plataformas informáticas, na ação que o Estado exerce nas escolas por via deste instrumento, bem como, as suas implicações no trabalho do diretor de escola e nas conceções e funções de gestão.

CAPÍTULO II – REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO PELOS INSTRUMENTOS

Nesta última década, surge com mais intensidade “o discurso e as práticas inconsequentes de descentralização e de promoção da autonomia das escolas no quadro de um sistema que permanece fortemente centralizado e autoritário”, tal como é referido por Azevedo e Queirós e Melo (2011, p.3), e que representam muito mais um Estado que continua a praticar uma “regulação de controlo” em nome de uma “regulação autónoma” das escolas.

Tal como é referido por Batista (2014), nas últimas décadas a transformação do sistema educativo assentou em alterações na sua administração e gestão, nomeadamente a “descentralização” que, segundo a autora, designa o processo de distribuição de poderes, de responsabilidades e papéis dos diversos atores implicados em tomadas de decisão de domínios específicos. Importa por isso proceder a algumas elucidações sobre o assunto para melhor compreendermos o fenómeno em estudo.

Segundo Mons (2004), identificam-se três formas de descentralização, que se distinguem entre si pelo grau de autonomia face ao poder central: a desconcentração, a delegação e a devolução. A desconcentração diz respeito à transferência de competências em proveito das unidades locais, mas que permanecem sob a autoridade do governo central. A delegação traduz a transferência de responsabilidades para unidades públicas que não pertencem ao Ministério da Educação, mas com “poderes enquadrados pela autoridade central” e a devolução indica a transferência de responsabilidades em favor de unidades subnacionais e/ou públicas que beneficiam de larga autonomia de decisão e são independentes do Ministério da Educação.

Azevedo (2015), alerta para o facto do problema da descentralização da educação não se situar ao nível da aceitação por parte dos atores, mas sim em saber qual o melhor modelo para a executar, isto é, que forma permite criar uma mais e maior coordenação local da educação.

O acompanhamento da descentralização por parte do poder central, assenta segundo Lima (2015, p.14), em formas “marcadamente positivistas e quantofrénicas³”, sobressaindo “metas e métricas de melhoria de qualidade” que permitem o estabelecimento de comparações, o que por si é indiciador de algum controlo. No

³ A “quantofrenia” foi definida pelo sociólogo PITIRIM SOROKIN, a propósito das tendências evidenciadas pelas modernas ciências psicossociais, como uma espécie de “testomania”, buscando alcançar uma matematização da realidade social. Cf. PITIRIM, A. SOROKIN. *Fads and Foibles in Modern Sociology*, Chicago, Gateway Edition, 1965, pp. 102-173.

entanto, associada a este contexto de descentralização está a perda de poderes e consequente perda de controlo por parte do Estado, mas que desta forma vê aumentar a sua legitimidade. Assim sendo, foi necessário encontrar mecanismos que permitissem a recuperação desse controlo, dos quais são exemplo, na última década, a proliferação de plataformas informáticas, sem por em causa a intensificação de tendências descentralizadoras, nas quais também a autonomia das escolas se enquadra.

As práticas de descentralização da educação são associadas a práticas de regulação, pelo que procuramos também explicitar em que consiste efetivamente a regulação da educação, para aqui enquadrarmos as plataformas informáticas, e percebermos se estes instrumentos poderão ter um papel significativo no processo de regulação da educação. Propomos, assim, um olhar sobre os instrumentos de regulação, procurando perceber como se efetua a ação pública baseada em instrumentos e quais são os efeitos dessa instrumentação, bem como, faremos uma incursão pelos instrumentos de controlo e vigilância, que nos permita clarificar o papel das plataformas informáticas enquanto instrumentos de regulação.

1. Regulação da Educação

O termo regulação, nos dicionários, significa o ato ou o efeito de regular, entendendo-se por regular, designadamente, o encaminhar segundo a regra, sujeitar a regras, moderar. Assim, importa fazer a diferença entre regulação e regulamentação, a qual se traduz no facto da segunda ser um caso particular da regulação, uma vez que as regras estão codificadas sob a forma de regulamentos (Barroso, 2005).

Porém, trata-se de um conceito polissémico e que no vocabulário científico, consoante uma dada área do saber, regulação pode traduzir conceitos diferentes. Para este estudo interessa-nos o domínio educativo, pelo que na área da educação o termo “regulação” se associa à intervenção do Estado na condução das políticas educativas.

1.1. Dimensões de regulação da educação

As políticas públicas destinam-se a regular o comportamento dos atores no seu campo de incidência específico e na visão de João Barroso, de um modo geral

a regulação é vista como uma função essencial para a manutenção do equilíbrio de qualquer sistema (físico ou social) e está associada aos processos de retroação (positiva ou negativa). É ela que permite ao sistema, através dos seus órgãos reguladores, identificar as perturbações, analisar e tratar as informações relativas a um estado de desequilíbrio e transmitir um conjunto de ordens coerentes a um ou vários dos seus órgãos executores. (Barroso, 2005b, p.728)

No entanto, e dado que o conceito se aplica a várias áreas, neste trabalho teremos que abordá-lo numa perspetiva de educação, que de acordo com Natércio Afonso (2004), se entende como o conjunto de dispositivos e procedimentos, que numa determinada sociedade, moldam a provisão coletiva e institucionalizada da ação educativa, em função dos valores sociais dominantes.

É por outro lado necessário entender em que consiste a regulação enquanto modelo de coordenação do sistema educativo. É referido por Barroso (2005b), embora o processo regulação compreenda o reajustamento da diversidade de ações dos atores através da produção de regras que orientam o funcionamento do sistema, a sua principal função é o equilíbrio do sistema. Acontece que este processo no domínio da educação, não é único, e resulta muitas vezes da regulação das regulações do que da aplicação das regras sobre os “regulados”. Assim neste sentido, ao entender a regulação do sistema educativo como, um

“sistema de regulações” torna-se necessário valorizar, no funcionamento desse sistema, o papel fundamental das instâncias (indivíduos, estruturas formais ou informais) de mediação, tradução, passagem dos vários fluxos reguladores, uma vez que é aí que se faz a síntese ou se superam os conflitos entre as várias regulações existentes. (Barroso, 2005b, p.734)

Importa ainda realçar que, a existência de múltiplos processos de regulação, incompatibilizam “noções de “equilíbrio” e “coerência”, intrínsecas a qualquer sistema, como põem em causa a própria possibilidade de existência de “um sistema nacional” de ensino” (Barroso, 2005b, p.735).

Tendo em conta os estudos realizados por Reynaud, citado por Barroso (2005a), reconhecem-se três dimensões complementares do processo de regulação dos sistemas sociais: i) a regulação institucional, normativa e de controlo; ii) a regulação situacional, ativa e autónoma; iii) a “regulação conjunta”.

A regulação de controlo é exercida pelos detentores de poder e autoridade legítima. As autoridades públicas exercem ações de controlo, influência e coordenação numa dimensão vertical e normativa, utilizando para tal regras e constrangimentos no mercado ou na ação social.

A regulação autónoma é vista, como um processo ativo de produção de “regras de jogo” (Reynaud, 1997) que compreende não só a definição de regras que orientam o funcionamento do sistema, mas também o seu (re)ajustamento provocado pela diversidade de estratégias e ações dos vários atores, em função dessas mesmas regras (Barroso, 2005).

A “regulação conjunta”, de acordo com Reynaud, citado por Barroso (2005a), significa a interação entre a regulação de controlo e a regulação autónoma, tendo em vista a produção de regras comuns.

Os níveis de regulação assentam a nível externo na regulação transnacional, e a nível interno na regulação nacional ou institucional e microrregulação ou regulação local.

Por regulação transnacional, entenda-se o “conjunto de normas, discursos e instrumentos (procedimentos, técnicas, materiais, diversos, etc.) que são produzidos e circulam nos fóruns de decisão e consulta internacionais, no domínio da educação”, (Barroso, 2005, p.68), e que são tomados como “obrigação” ou “legitimação” pelos políticos a com o fim de serem adotados ou propostos para o seu sistema de educativo.

Por regulação nacional, entenda-se o modo como a administração central (Estado) exerce a “coordenação, o controlo e a influência sobre o sistema educativo, orientando através de normas, injunções e constrangimentos o contexto de acção dos diferentes atores sociais e seus resultados” (Barroso, 2005, p.69).

O processo de coordenação da ação dos atores no terreno, corresponde ao que se designa por regulação local ou microrregulação e que

resulta do confronto, interação, negociação ou compromisso de diferentes interesses, lógicas, racionalidades e estratégias quer, numa perspetiva vertical entre “administradores” e “administrados”, quer numa perspetiva horizontal, entre os diferentes ocupantes dum mesmo espaço de interdependência (intra e inter organizacional) – escolas, territórios educativos, municípios, entre outros. (Barroso, 2006a, p.57)

1.2. Novos modos de regulação da educação

Tal como refere Barroso (2005b), a diversidade de fontes e modos de regulação faz com que a coordenação, equilíbrio ou transformação do funcionamento do sistema educativo resultem mais da interação dos vários dispositivos reguladores, para além de que, os processos de regulação resultam de interesses, estratégias e lógicas de ação de diferentes grupos de atores, por meio de processos de confrontação, negociação e recomposição de objetivos e poderes.

No que respeita à educação, o modelo de regulação das políticas educativas, que permaneceu até aos anos 80, designado por burocrático-profissional, baseava-se “numa “aliança” entre o Estado e os professores, combinado uma regulação “estatal, burocrática e administrativa” com uma regulação “profissional, corporativa e pedagógica” (Barroso, 2005b, p.736). Atualmente as políticas em oposição ao modelo referido, convergem para modelos de governança e de regulação, designados por Barroso (2005b) de pós-burocráticos e com dois referenciais principais: “Estado avaliador” e “quase mercado”, tendo como principais áreas de convergências as apresentadas pelo autor na Figura 8.

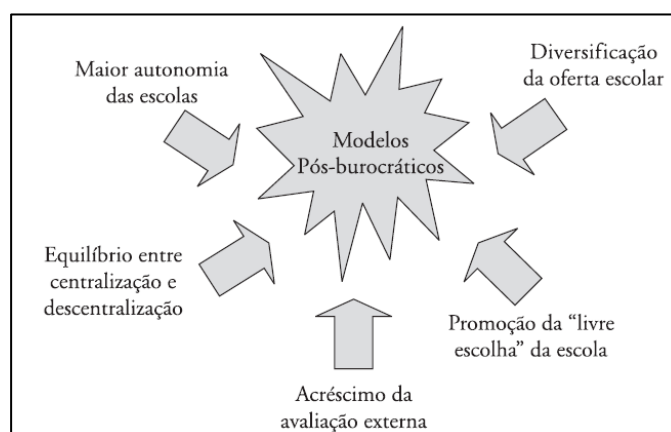


Figura 8 - “O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas”. Barroso (2005b, p.737)

Segundo o autor, estas convergências resultam do desenvolvimento da globalização da economia,

da crise de legitimidade e da racionalidade do Estado Providência e emergência de referenciais políticos neoliberais; procura crescente por parte de diferentes grupos sociais de percursos educativos individualizados e de possibilidade de

escolha para a escolarização dos seus filhos; contaminação e externalização das políticas nacionais. (Barroso, 2005b, p.738)

No entanto, segundo Barroso (2005b), apesar desta convergência para um modelo de regulação pós-burocrático, há mudanças no processo de regulação que indiciam divergências que resultam dos diferentes contextos políticos, económicos ou históricos de cada país e que o autor designa por hibridação dos novos modos de regulação.

Discutem-se há algum tempo, medidas políticas e administrativas que vão no sentido da alteração dos modos de regulação dos poderes públicos na educação. Para tal, adotam-se medidas designadas por Barroso (2003) de “*new public management*”, que obedecem a critérios de modernização, desburocratização e de combate à ineficiência do Estado, sendo justificadas por imperativos de natureza política de forma a libertar a sociedade do controlo do Estado (privatização), de natureza filosófica e cultural (adaptação ao local) e de natureza pedagógica (ensino centrado nos alunos). Segundo o mesmo autor, estas medidas podem assumir várias designações, por exemplo, a “descentralização, a autonomia das escolas, a livre escolha da escola pelos pais, o reforço de procedimentos de avaliação e de prestação de contas, a diversificação da oferta escolar (cada público sua escola), entre outras” (Barroso, 2003, p.20).

A introdução de novos modos de regulação política no campo da educação, traduz-se em três questões essenciais:

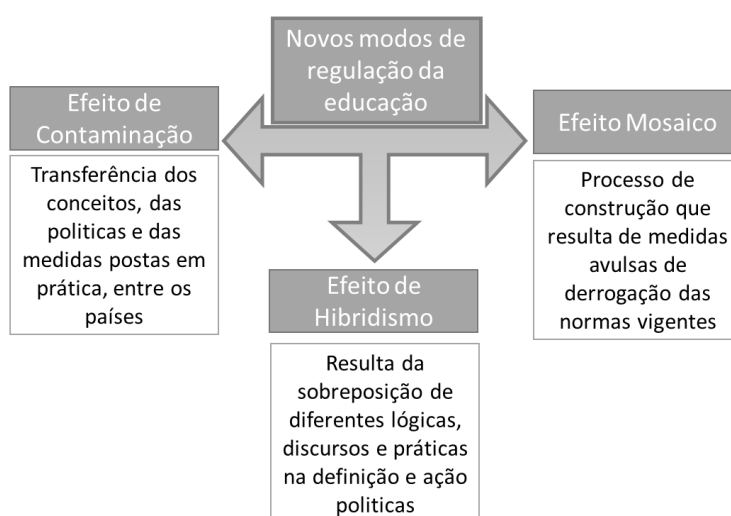


Figura 9 – Questões emergentes dos novos modos de regulação da educação - adaptado a partir de Barroso (2003)

O efeito de contaminação resulta do olhar para o que resulta nos outros países e consequente atração por adotar medidas que representem soluções rápidas, para evitar dificuldades ou que legitimem mudanças nos seus sistemas (Walford, citado por Barroso, 2003).

A aprovação de normas por derrogação de normas existentes, constitui para a maior parte dos países, uma forma de praticar processos de desregulação e privatização, pelo que a imagem que se tem desses países corresponde à de um “mosaico” de unidades isoladas e não à de um conjunto coerente de elementos. (Barroso, 2003).

A expressão hibridismo utilizada por Popkewritz (citado por Barroso, 2003), é sinónimo de um carácter plural e misto das reformas educativas, dos seus pressupostos, orientações e procedimentos. Para este autor,

esta ideia de sobreposição ou hibridismo no modo como são concebidas e vistas as reformas educativas, obriga a repensar as conceções binárias, emergentes no século XIX, de Estado/sociedade (sociedade civil), centralização/descentralização, objetivo/subjetivo e global/local que guiaram as análises dos programas liberais e de esquerda de reforma”. (Popkewritz, citado por Barroso, 2003, p.31)

Torna-se pertinente perceber a que níveis se manifesta o hibridismo que segundo Barroso (2003) pode ser a dois:

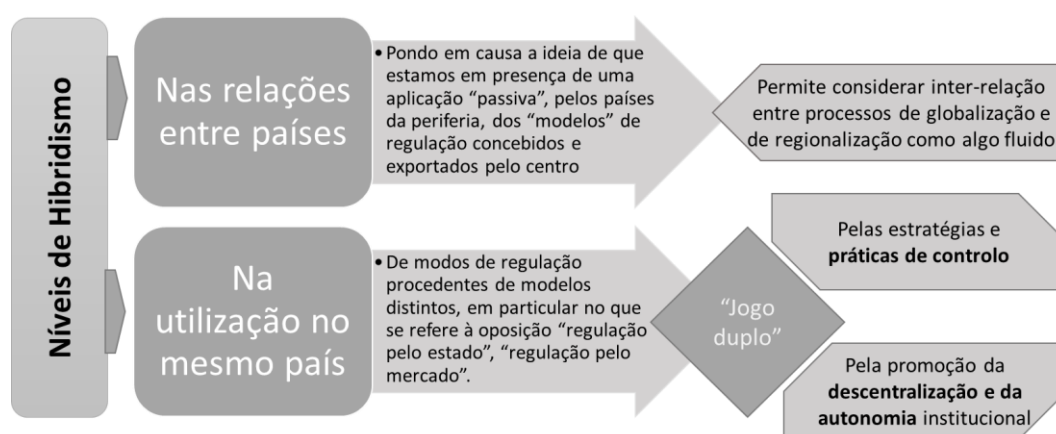


Figura 10 - Níveis de Hibridismo (adaptado de Barroso, 2003, p.30)

Segundo Barroso (2003) o “jogo duplo” exercido pelas práticas de controlo na coexistência de modelos é próprio de uma regulação burocrática e centralizada, e por outro quando exercido pela promoção da descentralização e da autonomia institucional indicia uma autorregulação pelo mercado.

A proliferação de dispositivos, como as Plataformas Informáticas, que, supostamente, deveriam apoiar as escolas nos processos de gestão, concorrendo para um decréscimo da burocracia e conferindo-lhes mais autonomia afastando-as do poder central, parecem assumir uma forma de apertado controlo dos atores escolares e um conseqüente reforço do centralismo do Estado.

A eficácia da passagem de poderes e de recursos entre os diferentes níveis de administração depende, segundo Barroso (2018), de objetivos claros para o sistema educativo, do equilíbrio das partes implicadas: “governo central” e “governo local”, bem como recursos financeiros, materiais e humanos, adequados a esses objetivos (Figura 11).



Figura 11 - Equilíbrio de poderes entre Estado, o município e a Escola (Barroso, 2018, p.1081)

No que se refere ao Estado, “por meio da centralização, define o modo de regulação política, estabelece a garantia de equidade e define o controlo de adequação e de qualidade”. O município, “por intermédio da descentralização, procede à gestão administrativa e financeira, com base num “bolo” financiado pelo Estado, eventualmente reforçado por outras fontes”; A escola, “pela autonomia, estabelece a definição e a aplicação dos procedimentos pedagógicos específicos num quadro delineado pelo Estado” (Barroso, 2018, p.1081-1082).

A dimensão retórica da política da implementação das plataformas informáticas insere-se, assim, naquilo que Hans Weiler (citado por Barroso, 2006b), considera ser um antagonismo do Estado democrático moderno: o Estado adota estratégias como a

centralização, das quais as plataformas informáticas parecem ser exemplo, que o fazem perder a legitimidade por um lado, mas em contrapartida encontra formas de manter essa legitimidade ao adotar medidas que o fazem diminuir o seu controlo efetivo, como a descentralização.

1.3. As Plataformas Informáticas no processo de multirregulação

As decisões dos vários níveis políticos de administração influenciam as políticas educativas, desde o transnacional, o nacional e o local, determinando as características da administração educativa, conforme o poder de influência que cada um exerce (Barroso, 2018).

Vários são os exemplos apontados, por vários autores, no que se refere a políticas de influência dos vários níveis de regulação da educação. Podemos questionar-nos se elas agem interactivamente ou se cada uma delas atua por si só. Será pertinente para o nosso estudo perceber também neste contexto, como se comportam as plataformas informáticas, e percebermos melhor o seu nível de atuação nos processos de regulação.

Vejamos o exemplo dado por Barroso (2018), ao analisar um quadro de multirregulação a partir de quatro políticas educativas:

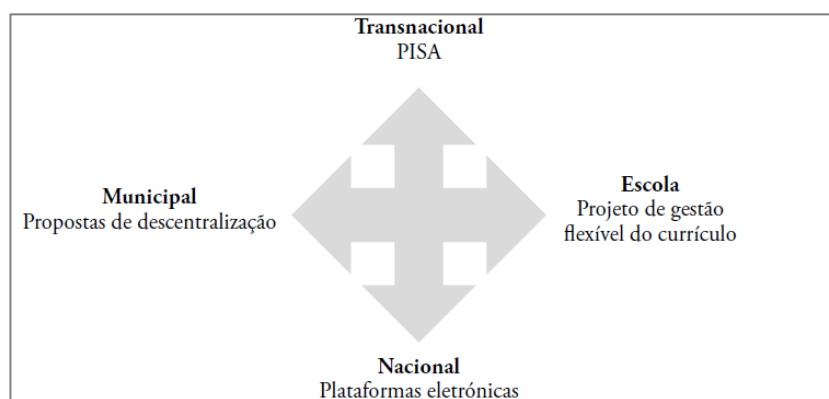


Figura 12 - Diferentes políticas educativas por níveis de decisão em Portugal (Barroso, 2018, p.1083)

A nível transnacional, o *Programme for International Student Assessment*, conhecido por PISA, constitui um “instrumento de regulação baseado no conhecimento, isto é, como um dispositivo técnico, de elevada sofisticação, que se baseia num tipo

particular de conhecimento, com vista à orientação, coordenação e controlo da ação social, no setor da educação” (Carvalho, 2017, p.7).

A nível regional ou local temos a descentralização, também denominada por “municipalização” da educação, que se traduz num reforço de competências das autarquias através de várias medidas como por exemplo o recrutamento e gestão de pessoal não docente, a gestão exclusiva de refeitórios, entre outras.

Ao nível da escola o autor, refere o exemplo do projeto de flexibilidade curricular, que tendo em conta o explicitado pelo Estado, indicando que,

é fundamental que o currículo seja equacionado como um instrumento que as escolas podem gerir e desenvolver localmente” de modo a dinamizar o “trabalho interdisciplinar, de modo a aprofundar, reforçar e enriquecer as Aprendizagens Essenciais” em que a “apropriação plena da autonomia curricular, agora conferida, materializa-se, sempre, na possibilidade de gestão flexível das matrizes curriculares-base adequando-as às opções curriculares de cada escola” (Preâmbulo do Decreto-Lei N.º55/2018 de 6 de julho)

De acordo com o autor, a orientação da ação dos vários atores sociais pode ser feita através de instrumentos de regulação, desde legislativos, económicos entre outros, sendo, no entanto, no caso da educação grande parte deles são baseados em conhecimento. A regulação nacional, que como referido anteriormente trata do modo como a administração central (Estado) exerce a coordenação, o controlo e a influência sobre o sistema educativo, é aqui ilustrada pelo autor com o exemplo da política de implementação das plataformas informáticas nas escolas, “onde os professores e os diretores gastam cada vez mais tempo a alimentar as mais diversas plataformas informáticas de recolha e visualização de dados on-line, no domínio da avaliação, da gestão de recursos, da organização de horários etc.” (Barroso, 2018, p.1087).

A partir dos resultados da tese de doutoramento de Meira (2017), Barroso (2018) reforça para as plataformas informáticas, o seu poder de controlo indireto e tendência burocratizadora:

Foi apurado que os meios electrónicos favorecem a importância dos actos de microgestão quotidiana decorrente dos imperativos de traduzir electronicamente leis e procedimentos, incorporando nas funcionalidades das plataformas electrónicas intervenções normativas imperceptíveis através das quais a administração educativa expande as suas competências conformadoras da lei e

condiciona a operacionalidade e viabilidade das decisões políticas e as dos actores da periferia. (Meira, 2017, p.395)

A utilização do dispositivo “Plataformas Informáticas” na regulação nacional do sistema educativo, indicia uma estratégia de racionalização da administração educativa, “favorecendo a despersonalização e a indiferença de tipo mecânico às singularidades pessoais e organizacionais”, (Meira, 2017) e cria

uma situação de tripla dependência das escolas em relação à administração: por um lado, a vida escolar (sobretudo na sua dimensão mais administrativa) é formatada de modo a poder ser controlada pelas plataformas eletrónicas; por outro, mais do que os dados que são disponibilizados para administração é a possibilidade que esta tem de os consultar que conta; finalmente, a grande quantidade de plataformas existente e a exigência de as carregar e manter atualizadas condicionam o trabalho do gestor escolar e do seu staff. (Barroso, 2018, p.1087)

Embora este conjunto de medidas, possa influenciar o sistema educativo, cada uma tem, segundo o autor, a sua especificidade de regulação. Estas constituem exemplos de um “modelo de funcionamento do sistema educativo com diferentes níveis de centralidade que combina regulações de controlo e regulações autónomas, cujo equilíbrio determinará mecanismos de regulação compósita” (Barroso, 2018, p.1093).

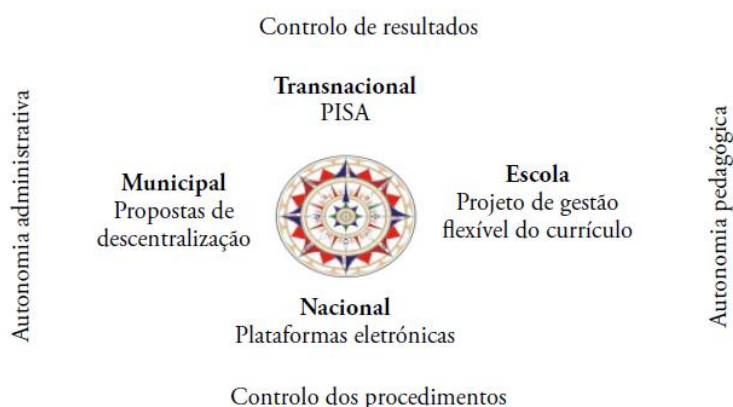


Figura 13 - Transversalidade das regulações e multirregulação (Barroso, 2018, p.1093)

A coexistência de diferentes modalidades de regulação, nomeadamente, quer quanto ao nível onde se exerce, quer quanto às suas finalidades, ou quanto à sua forma,

significa que “existe sempre uma tensão entre diferentes variedades e que a regulação é sempre compósita, com índices de preponderância diferente, em função das políticas e das dinâmicas existentes em cada situação e em cada momento” (Barroso, 2018, p.1094).

A compreensão destas temáticas irá permitir-nos que neste estudo possamos compreender o papel das plataformas informáticas nas várias dimensões dos processos de regulação dos sistemas sociais, mais particularmente a nível interno na Educação.

Poderão as plataformas informáticas constituir uma forma de legitimação do poder central? Como ocorre esse processo? Farão estas parte de uma fonte ou conjunto de fontes e modos de regulação?

O entendimento desta problemática permite-nos clarificar como se reconfigura o papel e ação do Estado se tiver as plataformas informáticas como instrumentos mediadores, entre ele e a escola. Estaremos então perante uma medida política administrativa de “*new public management*” ou perante uma medida de utilidade pública que permite ao Estado ter uma “legitimação compensatória”?

2. Instrumentos de regulação

Atualmente, uma das maneiras mais usadas para orientar o contexto da ação dos atores do sistema educativo e os seus resultados, é através do que a literatura denomina de instrumentos de regulação. Importa por isso, para este estudo, perceber o que são e como atuam estes instrumentos, para assim compreender como é que as plataformas informáticas orientam a ação quer do Estado, quer dos diretores, no âmbito dos processos de gestão escolar.

2.1. A ação pública com base em instrumentos

A ação pública é um espaço sociopolítico construído através de técnicas e instrumentos e não só pelos interesses e projetos dos atores, pelo que um instrumento de ação pública constitui um dispositivo tanto técnico como social que organiza relações sociais específicas entre a autoridade pública e os seus destinatários em função das representações e dos significados que é portador (Lascoumes & Le Galès, 2004).

A abordagem pelos instrumentos é segundo Lascoumes e Le Galès (2004), um modo de pensar que permite superar o corte entre políticos e políticas. Independentemente destes instrumentos serem legislativos e reguladores, económicos

e fiscais, informativos e de comunicação, o que nos interessa compreender é a sua ação e os efeitos da mesma.

O destaque dado aos instrumentos atualmente tem impactos na forma como o poder central encara a sua própria ação. É importante realçar que ao contrário do que possa parecer, a utilização dos instrumentos não corresponde a um enfraquecimento do Estado, mas sim a um reforço do seu controlo e regulação dos atores. Só que, desta forma, a regulação faz-se de forma indireta, através dos processos de prestação de contas e de responsabilidade social aferidos pelos dispositivos.

No campo político e de ação pública um instrumento constitui “um dispositivo técnico com vocação genérica portador de uma concepção concreta da relação política/sociedade e sustentado por uma concepção da regulação” (Lascombes e Le Galès, 2012, p.22), e a sua criação é reveladora de transformações da ação pública.

A análise pelos instrumentos segundo Palier (citado por Lascombes e Le Galès, 2012), permite analisar a mudança, uma vez que considera todas as combinações possíveis de mudança, desde a mudança de instrumento sem mudança de alvo, à mudança de objetivos e conseqüente mudança de instrumento. Acresce também dizer que a importação e utilização de instrumentos de ação pública são determinados por um Estado regulador e/ou sob influência de ideias neoliberais. Assim o interesse na abordagem pelos instrumentos, reside no facto de ser possível completar o olhar sobre as organizações, sobre o jogo dos atores e de representações que dominam atualmente a análise da ação pública.

2.2. A instrumentação e os seus efeitos

De acordo com Lascombes e Le Galès (2012), as dinâmicas de crescimento do Estado foram acompanhadas quer pelo desenvolvimento e pela diversificação dos instrumentos de ação pública, quer pelo conjunto de programas e de políticas nos diferentes setores de atuação do Estado, ao mesmo tempo que ocorrem processos de recomposição do Estado nos domínios recentes de expansão da ação pública, regulação/regulamentação do mercado, reformas do Estado ou do Estado-providência.

Por um lado, temos um Estado que parece perder o monopólio, pois tem menor visibilidade no centro dos processos políticos, de regulação dos conflitos, mas por outro, a proliferação dos atores e dos instrumentos de coordenação que faz emergir um paradigma:

a nova governança negociada, no centro da qual as políticas públicas são menos hierarquizadas, menos organizadas em setores delimitados ou estruturadas por grupos de interesse poderosos, sob o risco de negar o jogo de interesses sociais e de mascarar as relações de poder. (Lascoumes & Le Galès ,2012, p.28)

Para além da desconstrução do Estado, dos limites do governo e dos fracassos das reformas, os autores consideram que é evidente “a renovação dos instrumentos de ação pública seja para o desenvolvimento de receitas despolitizadas, seja via reforço de poderosos mecanismos de controlo e orientação dos comportamentos” (Lascoumes & Le Galès, 2012, p.28).

Existem casos em que há todo o interesse na alteração constante dos instrumentos que obriga a uma constante adaptação dos atores, quando em nome da eficácia e da racionalidade são mudados constantemente. Esta instrumentalização da instrumentação, é indiciadora da ampliação das condições de controlo do poder central e marginaliza a questão dos fins e dos objetivos.

Na instrumentação da ação pública “admite-se que cada instrumento de ação pública constitui uma forma condensada e acabada de saber sobre o poder social e os modos de exercê-lo”, (Lascoumes e Le Galès, 2012, p. 31), para além da instrumentação evocar formas de compreensão, quer dos estilos de governo, quer das transformações atuais da ação pública.

De acordo com os mesmo autores, não existe neutralidade na ação dos instrumentos, e sobretudo aqueles que são programados não são pura técnica, estes produzem efeitos específicos independentes dos objetivos anunciados e estruturam a ação pública segundo uma lógica que lhes pertence. Assim sendo, a dinâmica específica da instrumentação merece toda a atenção, tendo em conta que os instrumentos de ação pública não são inertes, “simplesmente disponíveis para mobilizações sociopolíticas, eles detêm uma força de ação própria” (Lascoumes & Le Galès, 2012, p. 34).

Os efeitos dos instrumentos que merecem destaque, são os seguintes:

(i) o instrumento cria efeitos de inércia, tornando possível uma resistência a pressões exteriores (tais são os conflitos de interesse entre atores-utilizadores, ou as mudanças políticas globais); (ii) os instrumentos constituem algum tipo de ponto de passagem obrigatório e participam do que Callon (1984) nomeou etapa de “problematização”, que permite a atores heterogêneos de se encontrar em

questões aceitas para serem trabalhadas em comum; (iii) o instrumento é igualmente produtor de uma representação específica da questão que ele trata. (Lascoumes & Le Galès, 2012, p.34)

A instrumentação da ação pública é, portanto, um meio de orientar as relações entre a sociedade política (via o executivo administrativo) e a sociedade civil (via os seus sujeitos administrados) por intermediários, os dispositivos misturando as componentes técnicas (medida, cálculo, regra de direito, procedimento) e as sociais (representação, símbolo) (Lascoumes & Le Galès, 2004).

2.3. Instrumentos de controlo e vigilância

A vigilância surge nos dicionários como sendo o ato ou o efeito de vigiar⁴. Neste ponto destacamos esta perspetiva de vigilância como forma de caracterizar o impacto do efeito, em contexto organizacional sobre os gestores e/ou atores escolares, das plataformas informáticas disponibilizadas pela administração central. Tendo em conta o acréscimo de tarefas administrativas que ocorrem na escola, “a vigilância foi-se desenvolvendo como um meio de coordenar actividades, decorrentes das novas rotinas vinculadas ao relógio e da dependência da gestão e não da força”. (Meira, 2017, p.41).

Segundo este autor são vários os tipos de vigilância em contexto educativo, nomeadamente a vigilância direta, estrutural, cultural-ideológica, panótica classificatória, panótica eletrónica e por fim a vigilância fluida. Interessa-nos para este estudo o que respeita a vigilância panótica eletrónica, uma vez que nos propomos estudar o papel das plataformas eletrónicas, pois a imagem do panótico⁵ é uma “metáfora insuperável do poder da vigilância no mundo contemporâneo está intimamente associada aos avanços tecnológicos” (Meira, 2017, p.81) e reforçada pelo uso das tecnologias de informação e evidenciando as suas características relevantes de invisibilidade,

o não confinamento (sem barreiras físicas e temporais), maioritariamente intencional para o vigilante e consciente para o vigiado, a incerteza como meio de subordinação dos vigiados, bem como a participação na própria vigilância

⁴ Espiar; espreitar; velar por - in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://dicionario.priberam.org/vigiar> [consultado em 10-07-2019].

⁵ Modelo de prisão ou de torre de observação, idealizado para que os vigilantes possam facilmente observar todas as partes do edifício ou recinto, sem serem observados - in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://dicionario.priberam.org/panótico> [consultado em 10-07-2019].

através do fornecimento da informação necessária para a sua realização (Poster, citado por Meira, 2017, p.60). Ela é exercida à distância, de forma subtil, por um inspector invisível, através de câmaras de vigilância electrónica, redes de computadores apoiados pela internet, circuitos de informações gerados por bases de dados que “operam de forma contínua, sistemática e sub-reptícia” (Id. Ibid.: 82), controlando as actividades menos supervisionadas directamente “sob o olho vigilante do computador” (Morgan, citado por Meira, 2017, p.60)

Embora o efeito de regulação da educação seja produzido na maioria das vezes por instrumentos baseados em conhecimento, dispositivos de avaliação, contratos de autonomia, ou plataformas electrónicas, estes instrumentos são associados ao governo digital da educação “*digital education governance*” (Williamson, 2015, p.39). Assim esta situação indicia que,

o governo da educação é fortemente condicionado pelo “objetivo de quantificação de toda a espécie de comportamentos humanos e sociais” (Williamson, 2016, p. 124). Isso traduz-se na construção e alimentação sistemática de grandes bases de dados, com recurso às tecnologias digitais e ao que Williamson (2016, p. 124) chama de “instrumentos de política em tempo real”. (Barroso, 2018, p.1087)

De acordo com o expresso por Lascoumes e Le Galès (2004), os instrumentos de ação pública são também considerados na sua dimensão técnica, tratando-se de “inocentes invenções”, discretas ou invisíveis, utilizados por exemplo para aumentar a eficiência e a eficácia da ação pública, ou mesmo reestruturar radicalmente um setor em nome de uma pretensa modernização.

Assim apoiados nessa modernização, muitos dos processos burocráticos passaram a ser realizados em plataformas informáticas, ou disponibilizadas pelo Estado ou produzidas por empresas, mas certificadas por este. Ao analisar os resultados produzidos pela tese de Pereira (2009, p.132), verificamos que os atores escolares consideram que “a burocracia existe na mesma, só que de forma mais tecnológica”, e não percebem nenhuma vantagem na informatização e desburocratização das escolas, mas sim uma forma de reforçar o controlo do poder central e do órgão de gestão das escolas.

Acresce ainda referir, que o facto das relações entre escola e Estado serem “mediadas por processos de informação e comunicação, por plataformas informáticas,

amplificando a capacidade de controlo do centro sobre as periferias e sobre o trabalho pedagógico” (Lima, 2012, p.18), torna possível uma vigilância sistemática, pelo que o autor considera ainda que “hoje os professores encontram-se menos “isolados” perante o Ministério, são submetidos a um poder administrativo mais intenso e poderoso, sendo mais difícil escapar-lhe” (Lima, 2012, p.23) .

Ao analisarmos este quadro teórico, levantam-se algumas questões: poderão as PI ser concebidas numa lógica de regulação da ação pública exercida pelos atores do sistema educativo? Que papel terão as PI nas políticas públicas? Terá o Estado necessidade de fazer emergir novos mecanismos de controlo?

Podemos ainda questionar-nos sobre se as PI são dotadas de uma força de ação própria para orientar as relações entre a sociedade política ou se serão apenas meros dispositivos técnicos ao serviço quer dos atores escolares quer do poder central.

CAPÍTULO III – CONFIGURAÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR

Ao longo dos últimos anos, as novas políticas públicas, bem como as sucessivas reformas no sistema educativo, associadas às constantes conceções normativas e às diferentes reconfigurações do papel e funções do diretor, provocaram nas organizações educativas mudanças profundas (Barroso, 2005).

Analisaremos os normativos que atualmente retratam as funções do diretor e respetivas competências, a fim de conhecer os papéis e as funções que lhe são atribuídas, quer por via legal, quer muitas vezes pelo exercício deste tipo de cargo. Pretendemos também, estabelecer o paralelismo entre o processo de regulação das organizações escolares e a ação do diretor.

1. Papéis e Funções do diretor escolar

De acordo com o artigo 18º, do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de julho, que aprova um novo regime jurídico de autonomia e gestão dos estabelecimentos de educação pública, bem como a sua republicação pelo Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de junho, o diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa financeira e patrimonial.

O artigo 21º republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, explicita que para o exercício do cargo, os candidatos a diretor têm que ser detentores de um mínimo de cinco anos de serviço e qualificação para o exercício de funções de administração e gestão escolar. Considera-se qualificações uma das seguintes alíneas: a) Habilitação específica ; b) Experiência em cargos de gestão; c) Experiência como diretor no ensino particular e cooperativo; d) Currículo relevante na área de gestão administração escolar. De realçar que, de acordo com o número 5 do referido artigo, as alíneas b), c) e d) “só são consideradas na inexistência ou na insuficiência, por não preenchimento de requisitos legais de admissão ao concurso, das candidaturas que reúnam os requisitos previstos na alínea a)”.

Nos termos do estatuto da carreira docente, a formação especializada em administração escolar de educadores e professores é adquirida pela frequência e aproveitamento de um curso de estudos superiores especializados, um curso de especialização pós-licenciatura ou a conclusão da parte curricular de mestrado, bem como o curso de mestrado ou o curso de doutoramento. A formação especializada

acreditada pelo Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua, tem como objetivos a “aquisição de competências e de conhecimentos científicos, pedagógicos e técnicos e de capacidades e atitudes de análise crítica, de inovação e de investigação” naquele domínio específico e “visa a qualificação para o exercício de cargos, funções ou atividades educativas especializadas de natureza pedagógica ou administrativa com aplicação direta no funcionamento do sistema educativo e das escolas” (Machado & Formosinho, 2017, p.81).

Analisemos a partir da Figura 14 as competências atribuídas ao diretor por via normativa.

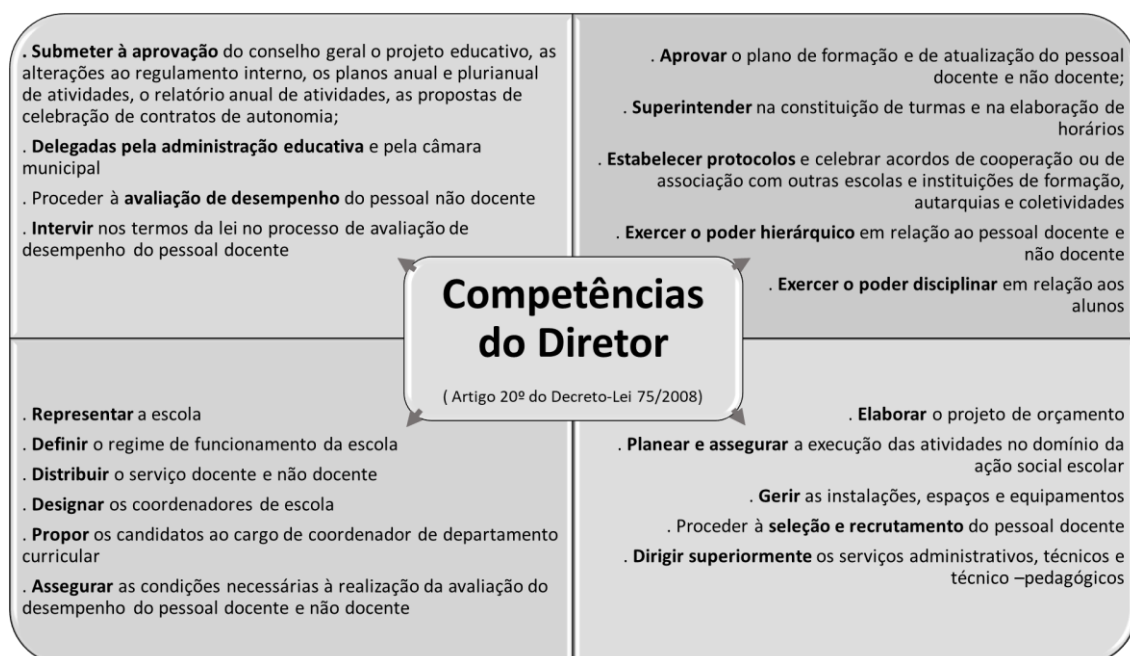


Figura 14 - Competências do Diretor Escolar

Por inerência o diretor é ainda presidente do conselho pedagógico e do conselho administrativo. Embora possa delegar e subdelegar as suas competências no subdiretor, nos adjuntos ou nos coordenadores de escola ou de estabelecimento de educação pré-escolar, há segundo o referido diploma uma exceção, a intervenção no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente.

Em relação ao diploma explicitado com as competências do diretor, Lima (2009, p.248) considera que este insiste numa “concepção instrumental e subordinante de autonomia, numa autonomia de gestão fortemente sobredeterminada e governamentalizada, cujo pivot, em termos internos, é o novo director”.

Para o autor, a figura do diretor inscreve-se num movimento de desconcentração, que assegura o tradicional predomínio do centro sobre a periferia, dotando-o de maior eficácia em termos de controlo, pelo que o considera o “rostro” do poder central junto da escola (Lima, 2011). De realçar ainda que o autor aponta uma nova e contraditória condição do diretor, ou seja, por um lado este gestor concentra os poderes sobre os seus subordinados e reforça a prerrogativa de liderança unipessoal, mas por outro evidencia subordinação e dependência do poder central, uma vez que sobre ele recaem todas as pressões políticas e administrativas.

Segundo Lima (2011), o carácter colegial do conselho diretivo não é suficiente para alterar a face centralizadora da administração central e as suas tendências mais diretivas e autoritárias. “Exigia-se que, para além daqueles elementos e de uma visão insular e procedimentalista sobre a sua natureza, uma política educativa comprometida com a descentralização democrática e com a construção de um sistema de administração escolar de características policêntricas” (Lima, 2011, p.49)

O diretor inscreve-se, segundo Lima (2011), numa lógica de superioridade da gestão unipessoal, da visão do líder e do seu projeto para a escola, exigindo gerir com pessoas da sua confiança e nomeadas por ele, podendo posteriormente ser responsabilizado através “de novos processos de *accountability* e de avaliação externa” (Lima, 2011, p.52).

Segundo o autor, mais importante que a quebra da colegialidade foi a concentração de poderes no diretor, ao nomear a maior parte dos detentores de cargos de gestão, para além de se juntar a possibilidade de exercer o cargo até ao limite de 16 anos. Assim, estes representam elementos que poderão remeter “para um período de transição a que se seguirá, eventualmente, um novo ordenamento na profissionalização do diretor escolar” (Lima, 2011, p.52).

Não restam dúvidas quanto ao papel central do diretor e determinante na regulação local das políticas públicas do sistema educativo. Do ponto de vista político-administrativo, é possível encontrar segundo Barroso (2005a), quatro conceções diferentes de diretores de escola (Figura 15).



Figura 15 - Concepções de Diretores Escolares - Adaptado de Barroso (2005a)

Para Barroso (2005a) estas concepções não se encontram isoladas na prática profissional dos diretores, uma vez que a crescente complexidade da organização escolar associada à margem de autonomia que cada ator social possui, se encarrega de gerar um distanciamento entre o que é prescrito e o que é praticado, ou seja, entre a concepção dominante e as que são efetivamente postas em prática.

De acordo com Ribeiro (2007, p.62) os referenciais identificados estão na origem das diferentes “funções inerentes à direcção de uma escola, cada uma delas correspondendo a um papel cujo desempenho é condicionado socialmente pelos constrangimentos impostos pelo percurso individual de cada presidente e pelos contextos interior e exterior da respectiva organização escolar”. Ainda segundo o mesmo autor, o exercício de um cargo desta complexidade e da ambiguidade das imagens que transmite, reside na possibilidade de coexistência entre as diversas concepções.

Efectivamente, tudo se passa como se não existissem vários papéis, mas antes um *continuum* ou uma articulação estreita entre eles, que alguns presidentes assumem mais e outros menos, em função da sua visão da função de presidente e das circunstâncias do seu contexto (Dutercq, citado por Ribeiro, 2007, p.62).

Muitos são os autores, tal como é referido por Ribeiro (2007) que conferem importância ao papel do diretor da escola, na regulação local das políticas públicas de educação e na conseqüentemente alteração pelos atores no seu contexto. O equilíbrio de forças entre os vários atores titulares de influência a nível da escola faz com que esta situação resulte, embora seja imprescindível o papel do diretor escolar para a obtenção desse equilíbrio.

2. A regulação e a ação do diretor

Embora as lógicas de ação se configurem como um conceito polissêmico, que designam a relação entre um determinado contexto e a uma determinada ação, e estudadas por vários autores, interessa-nos no entanto, para este estudo, a posição de Barroso (2006, p.179) que refere a lógica de ação como “a existência de racionalidades próprias dos atores que orientam e dão sentido (subjetivo e objetivo) às suas escolhas e às suas práticas, no contexto de uma ação individual ou coletiva”. Assim as lógicas de ação do diretor, no que respeita a regulação local da sua organização, incidem sobre “processos formais e informais que garantem a coordenação da ação coletiva na escola, através da produção e manutenção de regras que asseguram o seu funcionamento” (Barroso, 2006a, p.171).

De acordo com Ribeiro (2007), o processo denominado por “desconcentração”⁶, tem dado origem a uma forma de regulação local da educação exercida pelos diretores que, embora com alguns traços gerencialistas, recorre fortemente à sua figura de mediação. O autor designa a figura do diretor como um “regulador de proximidade” ao exercer a sua ação proporcionando oportunidades a outros.

O diretor escolar é colocado perante a ambiguidade dos seus papéis, tal como referido por Ribeiro (2007, p.63) no que respeita por exemplo “a natureza das decisões a tomar, decisões sobre situações complexas, que podem exigir respostas técnicas e, simultaneamente, respostas com incidências de ordem ética e moral”, e ilustrada na Figura 16.

⁶ “Nos países de tradição política mais centralista, como a França e Portugal, o processo de descentralização educativa tem sido acompanhado por um processo administrativo paralelo de desconcentração, cujo objectivo essencial parece ser o de limitar ou controlar os efeitos da descentralização” Ribeiro (2007, p.63)



Figura 16 - Tensões e conflitualidades entre papeis - adaptado de Ribeiro (2007)

Mais do que profissionalizar a gestão, a questão que merece mais atenção é a de habilitar “os professores neste domínio, no sentido de garantir boas formas de coordenação da acção pública sem que isso ponha em causa o funcionamento democrático das escolas e o primado da justiça e da equidade do serviço público de educação” (Ribeiro, 2007, p.63). Acresce ainda referir que o autor considera que a formação específica de cada professor e a sua sensibilidade pedagógica, garantirão melhor esses desígnios.

Segundo Barroso (2012), tendo em conta o contexto em que os diretores escolares exercem a sua acção, estes deparam-se atualmente com uma série de alterações que condicionam a sua missão e funções, competências mobilizadas, procedimentos utilizados e resultados obtidos, e que incidem particularmente sobre

os modos de regulação das políticas públicas de educação; as práticas de gestão; e os processos pedagógicos. No primeiro estamos perante a emergência de novos modos de regulação, com o surgimento do “Estado avaliador” que substitui o controlo a priori através das normas, por um controlo a posteriori através dos resultados. No segundo caso, assistimos à mudança de paradigma no modo como são concebidas a organização e a gestão, com a substituição do “modelo burocrático” por formas alternativas de tipo pós-burocrático. No terceiro caso, verifica-se um aumento da flexibilidade do currículo e da diversificação das estratégias pedagógicas, tendo em vista lidar com a heterogeneidade crescente

dos públicos e promover a adequação dos percursos escolares às características dos alunos (Barroso, 2012, p.6)

Tal como já foi referido anteriormente no capítulo II, o funcionamento da escola pública foi inicialmente objeto de uma regulação burocrática, exercida pelas normas, pela regulamentação e pela ação dos seus agentes, com a regulação profissional, exercida por quem tem o saber pedagógico, os professores. Aqui o diretor exerce simultaneamente as funções de representante do Estado e de representante dos professores, o que significa que ao primeiro caso o poder central vai buscar a autoridade e ao segundo a legitimidade.

Neste contexto, de acordo com Barroso (2011) a ação do diretor combina com uma dupla racionalidade: (i) estatal de tipo burocrático e administrativo, onde a escola é vista como “um serviço do Estado”, por um lado com intervenção direta do Estado através de normativos ou mediada pelo diretor da escola, o qual superintende o cumprimento das normas; (ii) corporativa de tipo profissional e pedagógico, para a qual a escola é uma “organização profissional”, com gestão colegial e relativa autonomia pedagógica e financeira, onde o diretor exerce mais funções de líder que administrador-delegado do Estado.

No entanto, Barroso (2011) considera que a regulação burocrático-profissional se tem sobreposto à última, ou seja, emerge uma regulação pós-burocrática. De acordo com o autor, a gestão escolar reveste-se de uma complexidade agravada pelos efeitos contraditórios de uma dupla regulação e que indicia um distanciamento da visão mítica e heroica do diretor.

Que efeitos produz esta dupla regulação sobre a ação do diretor? Segundo Barroso (2011), estes efeitos podem ser de: (i) “duplo constrangimento” ou “injunção paradoxal”, uma vez que a escolha não é possível e para obedecer tem que desobedecer, ou seja, os atores estão sujeitos a ordens contraditórias; (ii) “diversidade de referenciais”.

No primeiro caso, são vários os exemplos apontados pelo autor para evidenciar as várias temporalidades com que o diretor é confrontado: centralização administrativa; contratos de autonomia; flexibilidade do currículo; o tempo individual e o tempo coletivo; entre outros. Ou ainda o desempenho de tarefas conflituais: tarefas administrativas, dirigir professores, interagir com o poder central, autarquias, famílias e mesmo com associações ou empresas locais, (Barroso, 2011). Segundo o autor, o exemplo que mais

evidencia esta dupla injunção, sobreposição da regulação burocrática com a pós-burocrática, são as políticas de autonomia, tendo em conta que foram introduzidas de modo centralizado e numa lógica *top-down*, coexistindo com formas de administração burocrática opostas aos referenciais da autonomia escolar.

O segundo efeito desta regulação híbrida está para Barroso (2011, p16) “no facto do referencial da atividade dos diretores das escolas resultar de um conjunto de conceções que se foram sedimentando ao longo do tempo e que explicam a multiplicidade de papéis que eles têm hoje de desempenhar” e que já analisamos na Figura 15.

Autores como Afonso (2014), numa abordagem mais interpretativa, realçam a dimensão micropolítica do papel do diretor a nível organizacional que associam à gestão centrada num conjunto de tensões, tal como se elucida na Figura 17:



Figura 17 – Dimensão micropolítica do papel do Diretor: Gestão de tensões – adaptado de (Afonso, 2014)

Perante estas situações dilemáticas, Afonso (2014), considera que a estratégia passa por decidir a favor de valores mais amplos que a favor dos valores dos atores da organização.

Tendo em conta o exposto, verificamos que são inúmeras as competências atribuídas pelo poder central ao diretor escolar, que o colocam perante o desígnio de exercer vários papéis em simultâneo. Embora a delegação de competências esteja prevista na lei, não isentam este gestor escolar de responsabilidades uma vez que se trata de um órgão de gestão unipessoal.

As temáticas abordadas neste capítulo permitir-nos-ão compreender como pode ser influenciada a ação do diretor tendo em conta os vários papéis exercidos e questionar-nos sobre a influência das PI nesses papéis.

Não podemos desligar as concepções de diretor escolar da sua prática. Por isso, e uma vez que associadas à gestão de processos escolares estão as PI, como podem estes dispositivos influenciar as concepções existentes ou fazer emergir alguma nova?

2.ª PARTE

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

A investigação na área da educação é diferente de qualquer outra. Tendo em conta a especificidade do fenómeno educativo, estudar cientificamente o fenómeno educativo é “colocar sobre escrutínio, com base em critérios e metodologias científicas, o que em educação pertencer ou vier a pertencer ao plano científico”. Amado (2013, p.26).

Para orientar as diferentes tarefas ligadas a um trabalho de investigação, necessitamos de um modelo conceptual, no sentido de constituir um caminho facilitador das pesquisas a efetuar, bem como da análise, interpretação e apresentação de dados.

Tendo em conta o objeto estudo, *papel das plataformas informáticas na regulação da organização e gestão da escola pública, nomeadamente na ação do diretor, bem como na reconfiguração do papel e ação do Estado* e os objetivos que definimos para a sua compreensão, especificamente, compreender a fundamentação da política de implementação das plataformas informáticas para a educação, conhecer as características intrínsecas das plataformas informáticas para educação, resultantes da interação entre a Administração Central e as escolas, compreender o papel e ação do Estado, tendo como instrumento de mediação-regulação as plataformas informáticas para a educação, analisar os papéis e funções do diretor que emergem por ação das plataformas informáticas para a educação, e conhecer os efeitos da regulação da ação do diretor tendo como instrumento de ação as plataformas informáticas para a educação, optamos pela realização de entrevistas semiestruturadas a sujeitos que exercem cargos privilegiados, quer nas escolas, quer na Administração Pública, permitindo-nos assim recolher informação pertinente para a concretização dos nossos objetivos.

Apresenta-se neste capítulo, a estratégia de investigação, a amostra e respetivos critérios de escolha, a técnica de recolha de dados e como foi feito o tratamento e análise dos dados.

1. Estratégia de investigação

A opção metodológica representa um elemento fundamental na definição de qualquer projeto de investigação, uma vez que nos permite o estudo e a compreensão do fenómeno que pretendemos investigar.

Para definição dos procedimentos de investigação a desenvolver é necessário que o investigador opte por um paradigma de investigação que lhe permita definir um “conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico” (Coutinho, 2016). Tal expressa um compromisso implícito de um conjunto de investigadores com um quadro teórico e metodológico preciso, e que significa concordância quanto à natureza da investigação e à conceção de conhecimento (Pacheco, citado por Coutinho, 2016). A utilização de um paradigma cumpre duas funções:

- (1) a de unificação de conceitos, de pontos de vista, a pertença a uma entidade comum com questões teóricas e metodológicas;
- (2) a de legitimação entre os investigadores, dado que um determinado paradigma aponta para critérios de validade e de interpretação. Coutinho (2016, p.9)

Atualmente, na investigação em Ciências Sociais e Humanas (CSH), a opinião mais consensual defende a existência de três paradigmas: positivista ou quantitativo, interpretativo ou qualitativo e sociocrítico ou hermenêutico (Bisquerra; Latorre et al.; Morin, citados por Coutinho, 2016). A Figura 18, apresenta algumas das características identificadoras de cada um dos paradigmas.

Paradigma Positivista	Paradigma Interpretativo	Paradigma Crítico
<input type="checkbox"/> Empírico-analítico	<input type="checkbox"/> Humanista	<input type="checkbox"/> Sociocrítico
<input type="checkbox"/> Objetivista, realista	<input type="checkbox"/> Naturalista	<input type="checkbox"/> Orientado à mudança
<input type="checkbox"/> Quantitativo	<input type="checkbox"/> Qualitativo	<input type="checkbox"/> Emancipatório
<input type="checkbox"/> Racionalista	<input type="checkbox"/> Fenomenológico	<input type="checkbox"/> Investigação-ação
<input type="checkbox"/> Lógica Hipotética-dedutiva	<input type="checkbox"/> Lógica Indutiva/Descritiva	<input type="checkbox"/> Lógica Indutiva

Figura 18 - Características dos paradigmas de investigação em CSH, adaptado de Coutinho (2016)

Tendo em conta os pressupostos que caracterizam cada um dos paradigmas, parece-nos mais adequado para a realização deste trabalho a opção pelo paradigma qualitativo ou interpretativo, uma vez que se trata de um paradigma que nos permite ter, segundo Coutinho (2016), noções científicas de compreensão, significado e ação. A abordagem interpretativa/qualitativa, permite segundo a mesma autora, a incursão no

mundo pessoal dos sujeitos, e se é necessário interpretar os significados da ação humana, então teremos de optar por este paradigma, uma vez que os significados das ações humanas não são mensuráveis.

Assim sendo, a utilização do paradigma qualitativo neste estudo, permite-nos compreender o papel das plataformas informáticas, na organização e gestão da escola pública, ou seja, conhecer as representações do conceito e das funções das PI, analisar as implicações das PI no trabalho do diretor de escola, nas concepções e funções de gestão, e compreender a ação e o papel do Estado através das PI, enquanto instrumentos de regulação.

Por outro lado, para qualquer processo de investigação científica é necessário definir a abordagem metodológica, pois segundo Coutinho (2016, p.25) a metodologia “analisa e descreve os métodos, distancia-se da prática para poder tecer considerações teóricas em torno do seu potencial na produção do conhecimento científico”, orientada pelos princípios, crenças e valores do paradigma, que fundamenta as suas concepções numa dada epistemologia.

Em síntese, de acordo com o exposto e considerando o nosso objeto de estudo, os objetivos e as questões de investigação, optamos por uma abordagem qualitativa, tendo como estratégia de investigação o estudo de caso, como sendo a que melhor se adequa ao que se pretende.

Segundo Coutinho (2016) o estudo de caso, embora nem sempre corretamente usado, é um dos referenciais metodológicos com maior potencialidade para o estudo da diversidade de problemáticas. Neste plano de investigação, estuda-se detalhadamente, em profundidade, o “caso” no seu contexto natural, e reconhecendo a sua complexidade teremos que optar por métodos que sejam apropriados.

O estudo de caso é para Yin (1994, p.13), “uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não estão bem definidas ... (e) em que múltiplas fontes de evidência são usadas”. De realçar ainda que o estudo de caso “é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” o “porquê” de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo” Yin (1994, p.9). Em síntese, e de acordo com o autor referido, o estudo de caso é uma investigação empírica, baseada em fontes de dados múltiplas e variadas, e que pode ser conduzido para um de três propósitos básicos: explorar, descrever ou explicar.

No que respeita a tipologia dos estudos de caso, o que maioria dos autores indica é divisão básica em estudo de caso único e estudo de caso múltiplo ou comparativo (Bobdan & Biklen; Punch; Yin, citados por Coutinho, 2016). Esta estratégia para além de ter uma diversidade de casos que permite estudar possibilita também a recolha de dados de natureza qualitativa, quantitativa ou ambas.

Centramos a nossa investigação num estudo de caso, tendo em conta a diversidade de contextos e atores alvos de investigação, que no nosso caso em particular são diretores escolares e dirigentes de topo da administração central.

2. Sujeitos do Estudo

Ao optar por um estudo de caso, o investigador estabelece o referencial lógico que orientará todo o processo de recolha de dados, não esquecendo, no entanto, que não se trata de uma investigação baseada em amostragem, uma vez que estudamos o caso para o compreender e não para compreender outros casos.

De acordo com Coutinho (2016), amostragem é o processo de seleção dos sujeitos que integram o estudo, sendo os sujeitos os participantes de quem se recolhem os dados. A população é o conjunto de pessoas a quem se pretende generalizar os resultados e que partilham uma característica comum. A amostra é constituída pelos sujeitos de quem se recolherá os dados e que deve ter as mesmas características da população.

Para Coutinho (2016), neste tipo de estudo a amostra é sempre intencional e baseada em critérios pragmáticos. A nossa amostragem recaiu sobre a população de atores do sistema educativo e tendo em conta as modalidades de amostragem referidas pela autora, optamos pela amostra de casos sensíveis ou politicamente importantes, sendo os mesmos representativos da população. Trata-se de um processo de amostragem não probabilístico, uma vez que não podemos especificar a probabilidade de um sujeito pertencer a uma dada população, e criterial, pois selecionamos um segmento da população de acordo com critérios. Assim, a amostra do nosso estudo é constituída pelos seguintes sujeitos: 3 diretores de mega Agrupamentos e 4 dirigentes da Administração Central da Educação.

No caso dos diretores a escolha os critérios recaíram sobre: o diretores do ensino público de agrupamentos de escolas com todos os ciclos de educação e ensino (da educação pré-escolar ao ensino secundário), para além do ensino regular, cursos de

dupla certificação, tais como, cursos de educação e formação, cursos profissionais e cursos de educação e formação de adultos, uma vez que, quer a quantidade, quer a variedade de plataformas a que estes atores estão afetos são inúmeras, estando consequentemente associado um elevado grau de complexidade organizacional, quer pela diversidade da oferta formativa, quer pelo elevado número de funcionários, pessoal docente e não docente. Num total de 3 diretores de escolas localizadas em grandes centros urbanos, com mais de 15 anos em cargos de gestão, e no que se refere ao tempo de exercício do cargo de diretor, todos se situam no intervalo entre 6 e 10 anos.

No caso dos dirigentes de topo da Administração Central da Educação os critérios incidiram sobre os órgãos centrais que são responsáveis pela maior parte das plataformas informáticas disponibilizadas às escolas e com as quais estas trocam mais quantidade de informação, nomeadamente a Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, a Direção Geral da Administração Escolar, Direção Geral da Educação e o Instituto de Gestão Financeira da Educação.

Consideramos que seria pertinente e valorizaria o estudo, o facto da escolha dos participantes nos permitir apresentar as duas visões, isto é, a de quem disponibiliza a plataforma por um lado e por outro a de quem a utiliza e é responsável pelos dados que nela são inseridos.

3. Técnicas de recolha de dados

Seja um plano de investigação quantitativo, qualitativos ou multimetodológico, envolve sempre uma recolha de dados. Segundo Charles (citado por Coutinho, 2016), são seis os procedimentos que nos permitem a recolha de dados: descrição, notação, análise, questionário, testes e medição.

É de extrema importância, que o processo de recolha de dados de um estudo de caso tenha múltiplas fontes de evidência, uma vez que as conclusões e descobertas são assim mais convincentes e apuradas já que advêm de um conjunto de confirmações, atendendo assim aos problemas de validade. A sua utilização “permite por um lado, assegurar as diferentes perspetivas dos participantes no estudo e por outro, obter várias “medidas” do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação de dados.” (Coutinho, 2016, p.341). Optamos neste estudo pela recolha de dados através de questionário por entrevista e pela leitura de legislação sobre as PI.

A entrevista que é segundo Ketele e Roegiers (1999) um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações. Uma vez que se trata uma poderosa técnica de recolha de dados, porque pressupõe uma interação entre entrevistado e investigador, possibilitando informação que não seria possível por de outra forma, como por exemplo questionário. É também uma ótima técnica para captar a diversidade de descrições e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade. Neste caso, optamos pela entrevista semiestruturada, uma vez que dá liberdade aos entrevistados para falarem sobre os seus pontos de vista, não descurando do tema e dos tópicos úteis ao estudo.

A entrevista semiestruturada foi aplicada aos participantes, três diretores de escola e quatro dirigentes da administração central. As questões aplicadas derivam de um plano prévio, registadas num guião com uma ordem lógica e com o essencial do que se pretende obter, embora na interação com o entrevistado se tenha dado liberdade de resposta. A estrutura do guião da entrevista foi organizada em três partes: blocos temáticos, objetivos específicos e formulário de questões. A formulação das questões teve em conta o tipo de participante, diretor ou dirigente da administração central da educação, uma vez que, respetivamente, um usa as plataformas o outro disponibiliza-as (ver anexo A e B) .

O contacto inicial com os diretores e dirigentes da administração central foi feito por telefone ou email, no sentido de fazer uma verificação da disponibilidade para participar no estudo. Posteriormente, foi enviado email a formalizar o pedido com o enquadramento do assunto a abordar e a marcação das datas da entrevista, as quais se realizaram nos ambientes de trabalho de cada um deles. De realçar a disponibilidade de todos em colaborar no estudo, tendo em conta a escassez de tempo a que todos estão sujeitos. As entrevistas foram inicializadas com uma apresentação formal do investigador, comunicados os objetivos da mesma e solicitada autorização para que os dados fossem audiogravados, para posterior transcrição e análise de conteúdo, em troca de um compromisso de confidencialidade por parte do investigador, bem como o respetivo envio da transcrição para conhecimento do entrevistado no sentido do mesmo propor correções, se assim o entendesse, antes do início do tratamento e análise dos dados. O investigador foi sempre bem recebido e todas as entrevistas decorreram num ambiente de grande abertura e disponibilidade em responder a todas as questões

colocadas, quer do guião, quer outras que surgiram no processo de interação entre entrevistado e entrevistador.

Foram consultados documentos relativa aos procedimentos de gestão da escola, um conjunto de normativos que dão suporte a algumas das plataformas informáticas, ao exercício do cargo de diretor, à lei-orgânica do Ministério da Educação, bem como alguns dos manuais de utilizador das plataformas disponíveis na *web* sem nenhum critério de escolha específico, .

A credibilidade de uma investigação científica está diretamente associada ao processo de análise dos dados. Nesta perspetiva, é de extrema importância o rigor no tratamento dos dados recolhidos de maneira a garantir a validade e consistência da investigação qualitativa. Embora a consistência se possa traduzir na capacidade de replicar o estudo, na investigação qualitativa a replicabilidade é impossível de conseguir, tendo em conta que se os instrumentos de pesquisa forem neutros, ao serem aplicados novamente não produzirão os mesmos resultados. Assim sendo, neste tipo de estudo a consistência (fiabilidade da investigação quantitativa) pode ser traduzida da seguinte forma: “se outra pessoa fizesse o mesmo estudo, obteria os mesmos resultados e chegaria à mesmas conclusões?” (Coutinho, 2011, p.209).

Importa referir que na investigação qualitativa os mecanismos que permitem a sua verificação (testar, confirmar e assegurar) , traduzem-se num processo contínuo usado na pesquisa, de forma gradual e progressiva, para que a cada passo do estudo se façam ajustes, se corrijam erros, de modo a assegurar um produto final consistente. Como a pesquisa qualitativa é iterativa e não linear (Coutinho, 2011), o bom investigador avança e retrocede entre o planeamento e o desenvolvimento de forma a assegurar a congruência entre a formulação da questão, revisão da literatura, amostragem e recolha e análise dos dados. Tendo em conta o exposto os dados recolhidos foram sistematicamente verificados, monitorizados e confirmados constantemente.

Pensando em concreto na presente investigação, algumas das decisões tomadas pelo investigador revelaram-se importantes, refletindo-se positivamente na organização da análise de conteúdo: (i) Ouvir integralmente cada entrevista antes de iniciar a sua transcrição; (ii) Ser o investigador a efetuar a audição e transcrição integral das 7 entrevistas.

A fiabilidade deste estudo pode ser garantida pela descrição pormenorizada e rigorosa da forma como o estudo foi realizado, a qual implica, para além da explicitação

dos pressupostos e do quadro teórico subjacente ao próprio estudo, uma explicitação pormenorizada do processo de recolha de dados e da forma como foram tratados.

4. Tratamento e análise dos dados

Concluída a recolha dos dados, foi necessário efetuar o processo de tratamento dos mesmos, recorrendo à análise de conteúdo apoiada em *software* de análise de dados qualitativos (NVivo 12 Pro).

Este *software* tem funcionalidades que variam entre uma simples análise, como contagem de palavras e estatística descritiva até a procedimentos mais complexos, como mapas conceituais, diagramas de comparação, análise de cluster⁷, entre outros.

Este software, constitui um auxiliar do processo de análise de conteúdo de grandes quantidades de informação e permite a sua codificação e categorização de uma forma mais ágil. Existem muitos programas que podem ajudar no processo, e tal como é referido por Alves, Filho e Henrique (2015) nenhum deles está ainda considerado o melhor. Embora o software possua a opção de autocodificação, a sua maior limitação reside facto da maior parte do trabalho ser desenvolvido pelo investigador nomeadamente a definição de categorias, subcategorias e indicadores. A nossa opção recaiu sobre o NVivo 12 Pro, tendo em conta os critérios estabelecidos por Azevedo (citado por Alves, Filho & Henrique, 2015) para a escolha do software, sendo eles a estruturação e tipos de dados, codificação, facilidade de procura, apresentação de dados e para elaborar notas sobre o texto.

Assim, após a transcrição de cada uma das entrevistas em formato Word (ver anexos, C a I), estas foram importadas para o NVivo, que se revelou útil, não só no processo de categorização, seleção das unidades de registo e o arrastamento para o respetivo indicador, subcategoria ou categoria – denominado “Nós” (ver anexo J), atribuição de cores para melhor visualização, como nas alterações necessárias (simples e rápida) de unidades de registo (ver anexo L) de uma categoria para outra, permitindo por isso adicionar, alterar, ligar e cruzar dados.

No entanto, mesmo estando apoiado por software, para o investigador, e tal como é referido por Coutinho (2016), a análise e interpretação dos dados torna-se uma tarefa penosa, uma vez que pode tomar formas muito diversificadas e também porque

⁷ A análise de clusters é um procedimento estatístico multivariado que serve para identificar grupos homogéneos nos dados, com base em variáveis ou em casos. <http://analise-estatistica.pt/2012/10/analise-de-clusters.html>

a fase da recolha e da análise dos dados se afetam mutuamente e se complementam, tornando a sua distinção menos perceptível.

A análise de conteúdo é um método de análise utilizado no plano qualitativo, e aplicável a entrevistas, entre outros. Refere-se a um “conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material textual, por forma a desvendar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior” (Coutinho, 2016, p.217). Segundo a mesma autora a ideia básica é que as unidades de análise se possam organizar em categorias conceptuais e representem aspetos do que se pretende testar. Segundo Coutinho (2016), existem dois tipos de análise de conteúdo: as que fazem intervir categorias pré-definidas, anteriores à análise e associadas a um quadro teórico que as sustentam, e aquelas que são exploratórias e que são posteriores à análise, emergem da mesma e são isentas de quadro teórico. Neste estudo optamos por um sistema de categorização mista, uma vez que usamos os dois tipos de análise.

Para melhor compreensão na interpretação dos dados, e atendendo à garantia do anonimato, procedemos à atribuição de um código de identificação:

- Diretor de Mega Agrupamento 1 D1
- Diretor de Mega Agrupamento 2 D2
- Diretor de Mega Agrupamento 3 D3
- Dirigente da Administração Central da Educação 1 DACE1
- Dirigente da Administração Central da Educação 2 DACE2
- Dirigente da Administração Central da Educação 3 DACE3
- Dirigente da Administração Central da Educação 4 DACE4

Da análise de conteúdo realizada ao corpo documental da pesquisa, emergiram um conjunto de categorias, que em conjunto com as categorias induzidas do quadro teórico se agruparam em três dimensões de análise, categorias e subcategorias, tal como ilustrado pela Figura 19.

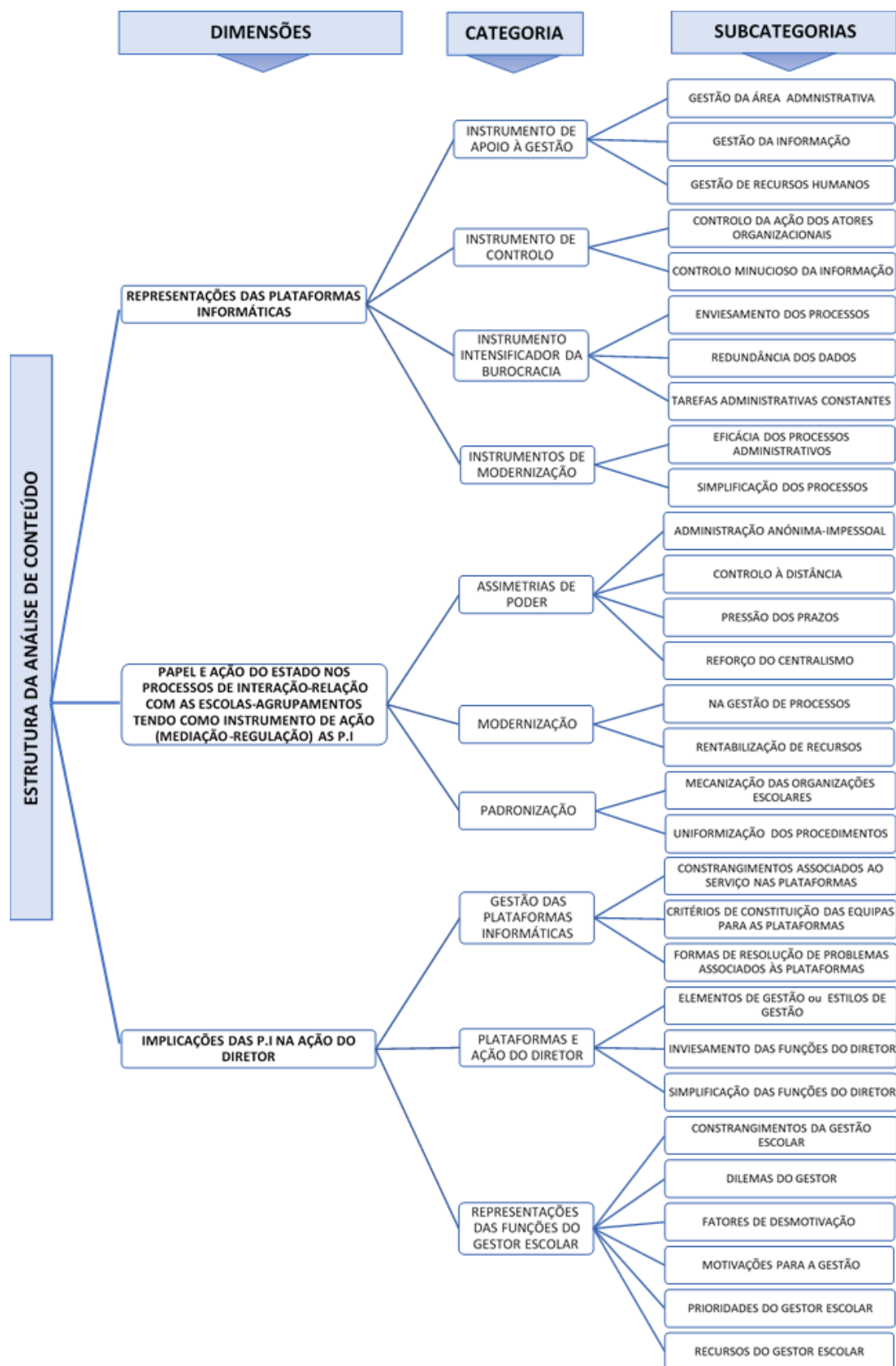


Figura 19 - Estrutura da análise de conteúdo

CAPÍTULO V - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O propósito do estudo foi perceber qual o papel das plataformas informáticas nos processos de organização e gestão da escola, nomeadamente quais as suas implicações no trabalho do diretor e qual o papel e ação do Estado tendo como instrumento de ação essas mesmas plataformas. Para isso, procedeu-se à análise de sete entrevistas, três centradas nos órgãos de gestão de três Agrupamentos, particularmente no seu diretor, e outras quatro a pessoas que exercem cargos de topo dentro das direções gerais representativas do Ministério da Educação, tendo como procedimento a análise de conteúdo da informação que integra o ponto de vista dos atores escolares e do poder central, apoiada em *software* de análise de dados qualitativos. A partir de um sistema de categorização misto que permitiu combinar sistemas de categorias prévias, com base no quadro teórico-conceitual, e categorias criadas indutivamente a partir dos dados, emergiram três dimensões que agrupam essas categorias, e que permitem conhecer as perceções quer da escola quer do Estado, sobre o papel das plataformas informáticas e ainda conseguir uma leitura da ação que estas exercem sobre eles.

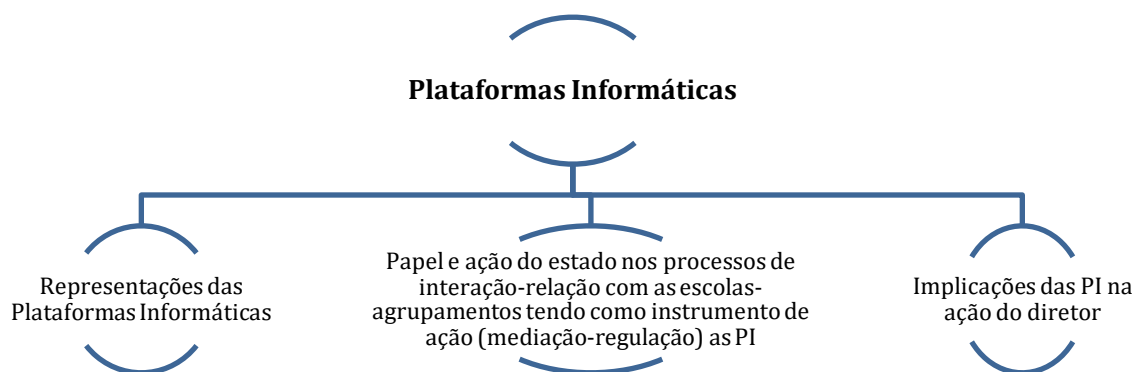


Figura 20 - Dimensões que emergem da análise de conteúdo

A dimensão “Representações da Plataformas Informáticas” agrupa informação sobre o que participantes consideram ser as plataformas informáticas e como são utilizadas nos processos de gestão das suas organizações. Os inquiridos consideram as plataformas como instrumentos de gestão, instrumentos de modernização, instrumentos de controlo e instrumentos intensificadores da burocracia.

Assimetrias de poder, modernização e padronização representam para a segunda dimensão categorias que revelam o papel que os entrevistados consideram que o Estado tem nos processos de interação-relação com as escolas/agrupamentos tendo como instrumento de ação (mediação-regulação) as plataformas informáticas.

A terceira dimensão coloca em evidência as implicações das plataformas informáticas na ação do diretor, que segundo os participantes se evidenciam nas representações das funções do gestor escolar, na gestão das plataformas e nas plataformas e ação do diretor.

1. Representações das Plataformas Informáticas

Tal como referido anteriormente, esta dimensão permite conhecer dos inquiridos, as perceções, as ideias, do que são as plataformas informáticas e como são usadas nos processos de gestão da escola. Embora o termo mais referido seja “plataforma informática”, muitos dos inquiridos vão variando no nome para designar a mesma coisa, como por exemplo software⁸ ou aplicação⁹.

A partir da análise de conteúdo emergiram as categorias apresentadas na Figura 21.

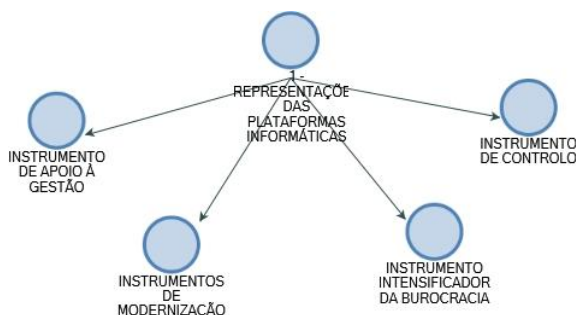


Figura 21 - Categorias da dimensão: Representações das Plataformas Informáticas

Tendo em conta os resultados obtidos para esta dimensão, no que respeita às unidades de registo que constituem as suas categorias, destaca-se a subcategoria que considera as plataformas informáticas um “instrumento de apoio à gestão”, Figura 22:

⁸ conjunto dos meios não materiais (em oposição a hardware) que servem para o tratamento automático da informação e permitem o «diálogo» entre o homem e o computador – in <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/software>

⁹ programa ou grupo de programas que executam tarefas no computador

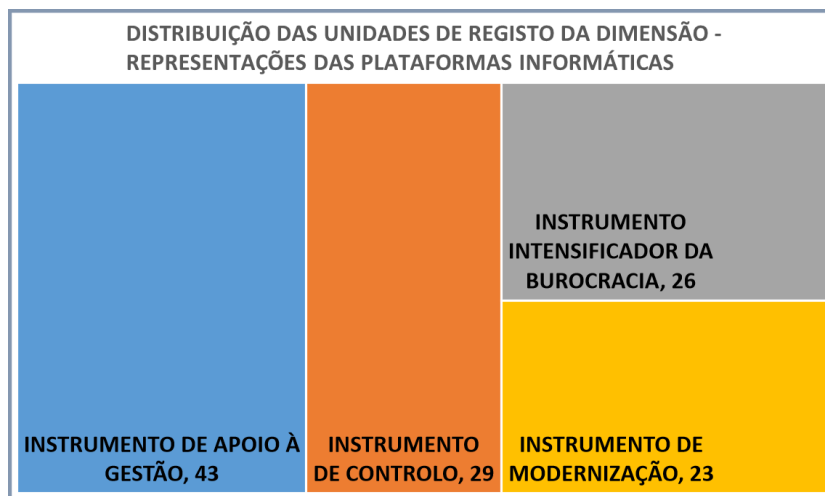


Figura 22 - Unidades de registo da dimensão: Representações das Plataformas Informáticas

Os processos de gestão escolar têm visibilidade em várias áreas dentro da escola e no que às plataformas informáticas diz respeito, como “instrumento de apoio à gestão”, a suas maiores áreas de incidência são, de acordo com os resultados, a “gestão administrativa”, “gestão de recursos humanos” e “gestão da informação”.

A “gestão da informação” assume, hoje em dia, uma importância crescente, tendo em conta que a informação é o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão. Verificamos que a ideia principal, apontada pela maioria dos inquiridos, é o facto das plataformas serem consideradas um “instrumento de gestão da informação” que permite a centralização da informação, possibilitando assim menor dispersão da informação e resultando na sua concentração. Em suma, podemos ter instrumentos que constituem um repositório único de dados e que oferecem um serviço centralizado de registo de informação:

o que me vai na alma é que era preciso muito uma plataforma única, por onde todos os serviços do ministério passassem e que pudesse concentrar toda a informação. Uma coisa de consulta rápida, que pudesse concentrar tudo. Isso sim (D1).

O uso estratégico da informação é aquele em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos e permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais. Para tal são necessários instrumentos que permitam a sua organização, e os dados indicam a importância deste aspeto uma vez que as plataformas permitem, segundo os

inquiridos, a organização da informação, muitas vezes com bastante detalhe, constituindo também um meio mais célere de consulta e troca de informação, “e depois temos uma de recolha de informação, proveniente das escolas que..., quem quer que seja que vai lá colocar o feedback, isto é, um clássico” (DACE2).

Outra das características importantes referidas, no que se refere à gestão da informação, é a interoperabilidade entre plataformas, inexistente atualmente nas escolas. Esta funcionalidade está na base do que seria necessário para, segundo os inquiridos, existir a articulação entre plataformas, interação e comunicação com outros sistemas de forma a evitar a redundância na inserção de dados, tal como refere um dos diretores:

Exatamente. Porque aquilo que nós verificamos muitas vezes é: na plataforma solicitam-nos dados que, com certeza, já existem noutras plataformas. E, por isso, se elas migrassem os dados... primeiro que tudo se o Ministério da Educação se desse ao trabalho de migrar alguns dados, para nós, era muito mais fácil; quando nos enviassem a plataforma para preencher, já tínhamos a plataforma quase preenchida (D3).

A “gestão administrativa” de uma escola tem como objetivo principal garantir a manutenção do espaço físico e do património da escola, promovendo a otimização dos recursos e a integração de todos os setores. As plataformas informáticas constituem um instrumento de apoio à gestão para processos ligados aos alunos, nomeadamente a matrícula, o registo de resultados escolares, a ação social escolar, acidentes escolares, entre outros exemplos, “as plataformas do SIGO, dos alunos. Não sei se chamam plataformas se não, mas as da DGESTE, que muitas vezes são colocadas esporadicamente ou... não permanentes, pronto. As que estão ligadas aos alunos com necessidades educativas especiais.” (D1). Para além, da gestão dos processos dos alunos temos os processos financeiros, tais como as compras públicas, orçamento e a conta de gerência e ainda processos de gestão da oferta formativa da escola, ou seja, cursos, turmas de cada curso, entre outros.

Para que a escola funcione como um todo, é preciso considerar toda a comunidade escolar, ou seja, todas as pessoas que estão direta ou indiretamente envolvidas. Portanto, a “gestão de recursos humanos” inclui especialmente, professores, coordenadores, funcionários, fornecedores e pais, em geral todos os que podem afetar de alguma forma os objetivos estabelecidos para a escola. Esta

representa outra das grandes áreas, cujos processos de gestão têm como suporte as plataformas informáticas, a gestão de pessoal não docente e com maior incidência a gestão de carreiras e concursos dos docentes, “na gestão do pessoal docente, volto aqui a dizer. Tem mais visibilidade aí, muito mais visibilidade.” (D2).

O estudo permitiu também caracterizar as plataformas informáticas como “instrumento de controlo”, tendo em conta o “controlo exercido sobre a ação dos atores organizacionais”, através do aumento do volume de trabalho, desencadeando uma maior submissão com a sua ocupação constante e menor capacidade de gestão do tempo, retirando-lhes tempo que seria necessário para outras tarefas:

Parece assim uma espécie de teatro de bonecos, em que andamos a marcar posições no palco, conforme o dia da semana que nos exigem para fazer qualquer coisa, que se lembram de fazer mais qualquer coisa. E isso é muito, muito, muito, muito complicado para todos nós. É complicado para os serviços administrativos, que também têm falhas de pessoal, é complicado para outras, para outros intervenientes, sei lá, desde o diretor de turma, aos coordenadores que também na sua parte, que lhes diz respeito muitas vezes têm que preencher muitos documentos, não só em plataformas internas como externas. Isto leva as pessoas à exaustão! (D2).

Todos os diretores sentem esta prestação de contas constante, através dos inúmeros pedidos de registo de informação e que ocupam muitos recursos humanos, incluindo o órgão de gestão escola.

Muito tempo, muita quantidade e muito tempo como lhe disse. Muitas pessoas, o caso das direções, desde o diretor, o subdiretor, adjuntos também a trabalhar, nós estamos num contínuo, sempre preocupados com os mails que recebemos, faça isto até ao dia tal, faça aquilo até ao dia tal (D2).

Qual deveria ser o foco da escola? O cumprimento de tarefas administrativas? Realça-se o facto de um dos inquiridos e representante do Estado considerar que este deveria incidir nas pessoas e não nas plataformas,

Estas perguntas são engraçadas e tem de se pensar um bocadinho. Vamos lá ver, as plataformas... a tecnologia é ótima, é muito bom, mas há que ter aqui algum cuidado, porque o foco tem que estar nas pessoas, não pode estar na plataforma (DACE4).

O controlo dos atores por via destes instrumentos, é ainda realçada pelo facto de ser feito um “controlo minucioso da informação”, tendo em conta que se trata muitas vezes de informação com muito detalhe e sempre validada por regras das plataformas, não sendo permitido prosseguir sem o cumprimento desse registo.

Dá para fazer migração de dados, dá para ver, dá para comparar situações, dá para impedir que por exemplo que um docente, estou a lembrar de situações em que um docente de licença sem vencimento não pode concorrer a determinado tipo de concursos, um docente em meia jornada não pode ter acumulações por exemplo, ou seja, as aplicações entre si tem muitas situações em que estão interligadas e que não permitem (DACE1).

Como já referimos anteriormente, a categoria de “instrumento que intensifica a burocracia” merece também atenção por parte dos inquiridos. Esta classificação deve-se ao facto de existir muitas vezes “enviesamento nos processos de gestão escolar”, existir “redundância de dados” e também pelo “exercício constante de tarefas administrativas”. O enviesamento dos processos é associado ao desajustamento das plataformas face às necessidades, à aceleração desses mesmos processos ou mesmo à sua morosidade devido ao grande volume de informação solicitada, “relativamente aquelas que a direção X disponibilizou nestes últimos tempos e algumas delas fomos um pouco criticados porque eram demasiado extensas, ...estou a lembrar-me do recenseamento por exemplo, em que nós solicitávamos um conjunto muito grande de dados” (DACE1).

Parte dos inquiridos considera que a intensificação da burocracia, por via destes instrumentos, se deve à realização de tarefas administrativas constantes, uma vez que estas se ocorrem ao longo de todo o ano originando assim um grande volume de trabalho, “Noutros adensa o trabalho de dedicação à parte administrativa. Portanto há um deve e um haver que, neste caso, está mais para o lado do deve porque isto acaba por provocar algum cansaço” (D2).

Que processos ocorrem nas plataformas informáticas e que mais contribuem para a intensificação da burocracia? De acordo com os inquiridos, a redundância dos dados é a razão que mais contribui para tal, isto porque os inquiridos consideram que há o registo da mesma informação várias vezes, “a ideia que me dá é que eles criam novas plataformas para voltar a dar a mesma informação. É muitas vezes a sensação

que eu tenho” (D1), acrescentando também a existência de pedidos com o mesmo tipo de informação de vários organismos do Ministério da Educação:

Nós sabemos que nós pedimos dados, a direção Y também pede dados, o organismo Z também pede dados e acabamos por vezes ... não sabemos quem é que pediu não é, não temos essa noção e às vezes estão dois organismos a pedir dados à escola. Acredito que por vezes em algumas situações seja complicado (DACE1).

Esta opinião é partilhada por vários dos representantes do Ministério da Educação:

E, portanto, eu diria que era bom que caminhássemos para uma diluição destas múltiplas áreas de registo de informação, que é esse o objetivo que temos, que é um caminho longo, é um caminho longo, já fizemos algum, mas é um caminho que tem resistências, tem resistências internas (DACE2).

Em suma, ao observar as unidades de registo que contribuíram para a dimensão em análise, os resultados revelam que quer os representantes do Estado quer os diretores partilham a ideia de que das plataformas informáticas são entendidas um instrumento de intensificação da burocracia.

A modernização da gestão das escolas pode resultar da reestruturação ou reforma de processos de gestão escolar, que se orientam por tendências recentes, por técnicas inovadoras ou pela utilização de instrumentos que sustentem essa modernização. Para os inquiridos as plataformas informáticas representam também um “instrumento de modernização”, tendo em conta que estas surgem associadas à “eficácia dos processos administrativos”, quando ajustadas às necessidades das escolas, permitindo dados sempre disponíveis. A modernização, por via destes instrumentos, está também na base da “simplificação de processos”, uma vez que se consegue a automatização de tarefas administrativas, a eliminação de tarefas repetitivas e a integração com outros sistemas:

Portanto estamos a trabalhar com esta perspetiva de integração com sistemas de informação externos numa perspetiva de simplificação de processos e de simplificação da vida dos encarregados de educação das escolas por um lado e por outro lado com os sistemas internos (DACE2).

Ao analisarmos os dados obtidos, destacamos a quase total convergência de opiniões dos inquiridos ao considerarem que as plataformas informáticas constituem instrumento de apoio gestão. No entanto ao analisarmos que participantes contribuíram para as unidades de registo de cada uma das subcategorias desta dimensão verificamos que onde há menor convergência de opiniões é no facto das plataformas serem consideradas um instrumento que permite a simplificação de processos.

Os resultados revelam também que há uma preocupação do Estado em disponibilizar às escolas uma plataforma que venha a ser integradora e que possa substituir alguns dos sistemas existentes, eliminando o número elevado de plataformas para recolha de informação.

2. Papel e ação do Estado nos processos de interação-relação com as escolas-agrupamentos tendo como instrumento de ação (mediação-regulação) as plataformas informáticas

Tal como referimos na introdução deste capítulo, esta dimensão inclui categorias que representam a opinião dos inquiridos sobre que papel tem o Estado nos processos de interação-relação com as escolas/agrupamentos tendo como instrumento de ação (mediação-regulação) as plataformas informáticas.

Da análise de conteúdo emergiram três categorias, tal como se apresenta na Figura 23:

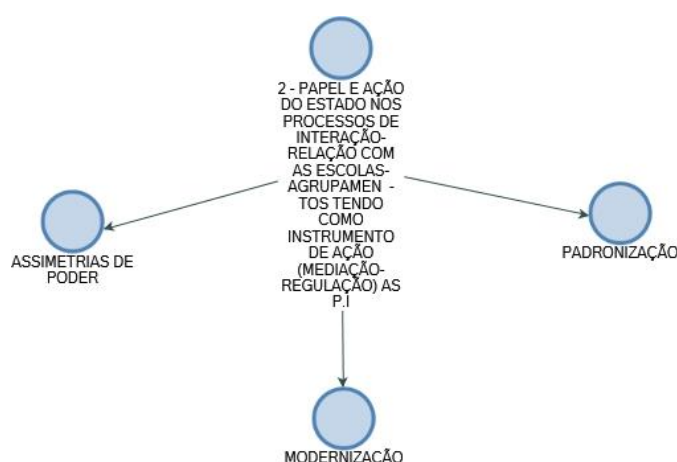


Figura 23 - Categorias da dimensão: Papel e ação do Estado nos processos de interação-relação com as escolas-agrupamentos tendo como instrumento de ação (mediação-regulação) as plataformas informáticas

Ao analisarmos os resultados obtidos para esta dimensão, nomeadamente as unidades de registo das categorias que a constituem, Figura 24, destaca-se a categoria das “assimetrias de poder”:

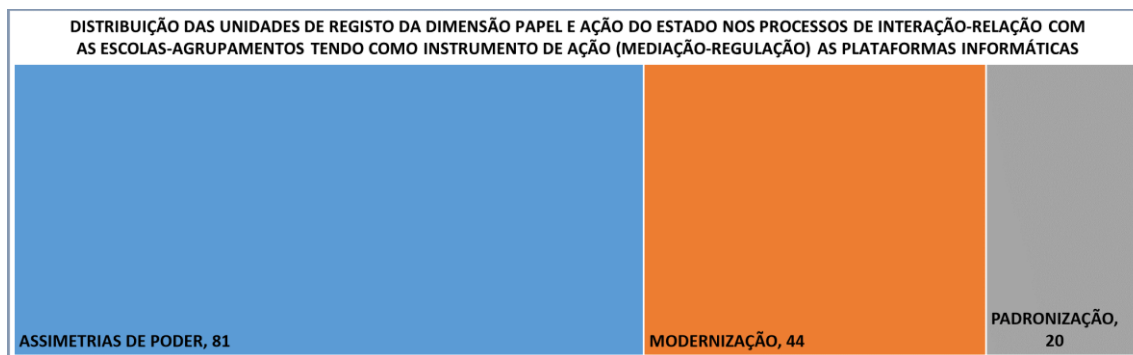


Figura 24 - Unidades de registo da dimensão: Papel e ação do Estado nos processos de interação-relação com as escolas-agrupamentos tendo como instrumento de ação (mediação-regulação) as plataformas informáticas

Um dos papéis atribuídos pelos inquiridos ao poder central, tendo como instrumento de ação as plataformas informáticas, é a “padronização”¹⁰ ou normalização/uniformização dos processos de gestão escolar. O estudo permite perceber que estas características indicam a “mecanização das organizações escolares” e a “uniformização de procedimentos”. A mecanização é visível ao nível dos processos de comunicação mecanizados e no volume de trabalho assente em plataformas:

A comunicação que existe entre as escolas, início da conversa até aqui... a comunicação que existe entre as escolas e o ME é fundamentalmente através de plataformas. Que é uma comunicação mecânica, que é uma comunicação obrigatória, mas mecânica. Não existindo aquela comunicação que existia antigamente através de reuniões programadas, de reuniões efetivamente eficazes da comunicação entre o ME e as escolas, e os gestores das escolas. Isto hoje já quase nem existe. Neste momento a comunicação é mecânica, é através de plataformas (D3).

A uniformização de processos nas escolas já é visível ao nível dos currículos, das metodologias entre outros. Este estudo indica-nos que o poder central consegue

¹⁰ Reduzir as diferenças entre comportamentos e manifestações sociais. = ESTANDARDIZAR, UNIFORMIZAR; "padronização", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://dicionario.priberam.org/> [consultado em 05-07-2019].

essa uniformização, implementando as mesmas plataformas para todas as escolas, podendo assim proceder a formação generalizada, “Nós temos dado muito apoio personalizado às escolas e isso é importante. Claro que não podemos fazer para oitocentas, nessa altura faremos formação de uma forma mais generalizada.” (DACE2). Sendo os processos de gestão escolar regulamentados por normativos, acontece que nem sempre estes serem interpretados da mesma forma pelas escolas, o que causa discrepâncias nos procedimentos, sendo assim, através das plataformas, o Estado consegue uma uniformização na interpretação da lei, “por exemplo no ensino profissional, e aí, talvez também porque os normativos são muito dispersos, as escolas acabavam por se perder, e nós encontrámos práticas muito diferentes no terreno que obrigamos agora a ajustar aquilo que é a norma.” (DACE2).

A constituição de unidades administrativas de maior dimensão por agregação de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas teve como finalidade racionalizar de forma a promover o desenvolvimento de um projeto educativo comum, articulando níveis e ciclos de ensino distintos. No entanto, a dimensão destas unidades é muito variável e muitas delas são maiores que muitas das pequenas e médias empresas portuguesas. A situação que é referida pelos inquiridos é que os prazos de preenchimento nas plataformas informáticas é uniforme para todas as escolas, e acontece que um agrupamento com 50 funcionários, pessoal docente e não docente, tem o mesmo prazo que um outro com quatro vezes mais,

Mais, o ministério trata por igual, ou que pensa que as coisas aparecem do ar porque, tanto acaba por achar que aparece e nós acabamos por fazer e, portanto, eles continuam, e portanto, cada vez carregam mais. Não trata de maneira diferente quem é diferente, o vosso agrupamento com 3 mil alunos, nós com 3400, a escola X com 4200. Então, os prazos são mesmo do que para quem tem 40 professores, nós temos 310. Pronto, portanto, têm aqui 5 dias para validar esta gente. O outro com 40 faz isto em casa, para desenjoar numa noite. Eu tenho que fazer nos 5 dias, 6 vezes mais do que ele, 7, 8 vezes mais do que ele. Eu faço num dia mais do que ele tem que fazer nos 5 (D2).

O programa do governo Simplex+¹¹ representa um pacote de medidas que visam combater a burocracia e modernizar a administração pública, fazendo parte dessas

¹¹ O SIMPLEX+ é mais que um programa de medidas de modernização e simplificação administrativa. – Simplex+, carta de princípios - <https://www.simplex.gov.pt>

medidas o lançamento de plataformas informáticas, sendo a mais recente a E-360. De acordo com os resultados do estudo o poder central consegue, através da implementação de plataformas informáticas, a “modernização”. Esta modernização tem visibilidade dos “processos de gestão escolar” e na “rentabilização de recursos”.

A que nível o poder central obtém rentabilização de recursos? Quando os gestores escolares se socorrem dos elementos dos órgãos de gestão, dos próprios professores, mais particularmente do grupo 550 (Informática) para desempenhar as funções de técnicos de informática, de formadores de muitas das plataformas existentes nas escolas, de apoio ao utilizador, entre outros, consegue assim o poder central a rentabilização de recursos sem custos acrescidos:

O problema é que os bonzinhos, a malta que desenrasca, porque eu já na altura que dava aulas também fazia isso... é os professores de informática é que dão a mãozinha. Mas isto não funciona com mãozinhas! Quer dizer, o professor de informática é para dar aulas de informática, não é para se responsabilizar pelos computadores (DAC4).

Os resultados realçam ainda o facto das plataformas constituírem um meio de diminuir os custos financeiros, na medida em que muitos dos custos administrativos foram suprimidos uma vez que a comunicação é feita maioritariamente pela via eletrónica, “ é também mais económico porque se fossemos pedir a todas as escolas que nos enviassem ofícios e cartas registadas é ... para além das atas coitadinhas que também iam sofrer, e é isso acho que é uma mais valia.” (DACE1).

A modernização é também alcançada através da integração de sistemas, uma vez que esta permite que toda a informação das escolas esteja disponível para os diferentes atores do sistema educativo de uma forma mais rápida e fiável, evitando também a duplicação de informação e contribuindo para a diminuição de pedidos de informação às escolas ou mesmo aos encarregados de educação:

Por outro lado, tem a vantagem de promover alguma integração com ... não só com os sistemas internos do Ministério, mas também com sistemas externos, evitando que as escolas tenham que enviar ou receber informação em papel para outros serviços ou que os encarregados de educação precisem de se deslocar às escolas para disponibilizar informação que existe na administração pública. Portanto neste momento temos uma integração com o...que está ainda em fase de teste, com a segurança social, por causa da confirmação dos

escalões dos abonos de família para efeitos de atribuição de ASE e temos, vamos ter, ainda não começamos a fazer, mas vamos ter até setembro a ligação com o boletim de vacinas eletrónico que evita que os pais tenham que disponibilizar à escola uma cópia do boletim de vacinas para verificação da situação de vacinas na fase de matrícula (DACE2).

Os processos de gestão escolar são inúmeros e de ordem variada, suportados quase na sua totalidade por plataformas informáticas. Nesta área os resultados indicam que a modernização via plataformas ocorre quando há melhoria no planeamento dos processos, “tudo isso é informação que neste momento é recolhida através da plataforma e que é fundamental para se poder organizar um campeonato nacional.” (DACE3), na melhoria dos processos administrativos e na melhoria nos processos de comunicação:

Portanto, eu acho que por um lado as plataformas facilitam essa relação, tornam essa relação mais transparente. E, portanto, eu quero dar a conhecer determinada informação relevante às escolas portuguesas e facilmente, rapidamente eu coloco informação num espaço online e a escola no minuto seguinte pode conhecer em qualquer local do país, pode conhecer essa informação. Portanto facilita a comunicação (DACE3).

As técnicas de simplificação de processos organizacionais indicam maneiras de diminuir as tarefas que correm maior risco de não serem executadas corretamente, e que muitas vezes estão sujeitas a erros de digitação ou mesmo a procrastinação. Para os inquiridos as plataformas informáticas, que estão na base do papel modernizador do Estado, constituem um meio de modernizar os processos de gestão escolar simplificando-os:

Vai permitir a integração com esses sistemas, portanto nós enviaremos os dados dos alunos para esses sistemas ou receberemos os dados dos horários para dentro do E-360. Portanto o objetivo é simplificar...eliminar instrumentos redundantes e quando eles não são elimináveis porque têm uma função que transcende a gestão do aluno não é, poderem ser integrados para facilitar a vida das escolas (DACE2).

A qualidade da informação é um dos alicerces para a visão estratégica das organizações, tendo em conta que todas as decisões que se tomam são baseadas num

conjunto de informação. De acordo com o estudo as plataformas informáticas, disponibilizadas por um Estado modernizador, permitem o incremento da qualidade da informação dos processos de gestão escolar. Esta constitui uma das preocupações patentes no discurso dos representantes do Estado, pois consideram que muitas vezes a informação disponibilizada pelas escolas contém erros e os obriga a longos processos de validação que, se não fossem as plataformas, seriam muito mais morosos.

Tal como referimos no início do capítulo, a categoria que teve os resultados mais expressivos foi a que indica que o papel e ação do Estado é exercer “assimetrias de poder” tendo como instrumento de ação as plataformas informáticas.

Como exerce então o Estado essas assimetrias de poder? O Estado através de uma “administração anónima e impessoal”, exerce o seu poder. Quando os gestores escolares, ou as equipas em quem eles delegam os serviços, registam os dados solicitados pela administração central, e que em caso de preenchimento incorreto, não são validados, estes cumprem as regras inscritas nas plataformas informáticas, mas quem define as regras que as plataformas impõem é o próprio Estado e não os programadores que as elaboram, “depois dentro da aplicação também vamos lançando alertas e apoios digamos assim, para o preenchimento dessa mesma aplicação. Normalmente tem tudo a ver com algum normativo que saiu, com algum despacho, com alguma situação que tenhamos de cumprir” (DACE1). Assim sendo, a quem é atribuída a responsabilidade é à plataforma e não a quem definiu as regras, isto é, trata-se de uma autoridade incontestada tendo em conta que se trata do exercício do poder de forma anónima, poder sem face, sustentado por uma plataforma informática.

Não é apenas o preenchimento de inúmeras plataformas que atormenta os gestores escolares, são também os prazos que estão associados a esse preenchimento:

mas depois os prazos das plataformas são umas coisas em cima das outras, são muitas plataformas, são muitos programas... para o leite escolar é uma plataforma, para os manuais é outra plataforma, para as inscrições dos alunos é outra plataforma, e isto tudo complica (D1).

A “pressão que estes prazos” exercem sobre as escolas, constitui um exercício de assimetria de poder por parte do Estado, e deve-se ao facto de se tratarem de prazos apertados e uniformes para todas as escolas, independentemente da sua dimensão, “há medo constante. “Ah! aquele prazo já ultrapassou...” “Ah! agora vamos prejudicar

aquele professor... ah! esqueci-me de validar aquilo”. Isto não devia acontecer! Não devia acontecer e seguramente não acontece noutros países com quem nos poderíamos comparar.” (D2), tornando a vida dos diretores muito difícil, “não é admissível que esse sistema crie situações em que a pessoa tem que estar a trabalhar ou até à meia-noite ou até às 2 da manhã para de cumprir os prazos” (D1).

Quem exerce poder, exerce controlo? Os resultados do estudo indicam que um dos papeis do Estado, dentro da assimetria de poder, com mais expressão é o de controlo. Foi referido que por vezes é o controlo pelo controlo, ou que não será controlo, mas sim uma forma da informação produzida nas escolas ser transparente:

As escolas têm a perceção de que as plataformas os fazem, sobretudo se forem centralizadas como é este caso, os fazem perder controle sobre a sua própria informação. Porquê? Porque ela não está lá residente, por um lado, por outro é tudo transparente. Portanto eu não posso mandar para cá só o que eu quero, isto é uma plataforma transacional, tudo o que faço está lá e, portanto, não há, ... não há gato escondido, não é... Eu não estou a dizer o terreno ...que as escolas por regra enganem, não é isso, mas há sempre perceção de que há alguma informação que eu guardo para mim, que não é para ser disponibilizada, e isso perde-se um bocadinho (DACE2).

Acresce ainda dizer que os gestores escolares sentem que há um controlo global de toda a informação produzida nas escolas, desde pessoal docente e não docente, alunos, famílias, atividades, entre outras. O estudo indica o controlo indireto dos atores que estão no terreno pois é realizado por via de plataformas informáticas, o que é indicador de um “controlo de atores à distância”, chegando mesmo a ser designado por “*Big Brother*” ao serviço do Ministério da Educação:

Porque são quase um *Big Brother* por parte do Ministério da Educação, que quer saber tudo, que quer controlar tudo, através de plataformas, ou seja, ele estando longe, cada vez mais longe, como eu lhe dizia no início da conversa, dizendo que não respondem, que não há uma rede de articulação do Ministério de Educação com as escolas está, de uma forma sub-reptícia, dentro das escolas através das plataformas (D3).

Uma das ideias do debate público tem sido a descentralização do país, e tendo em conta que o mundo de hoje assenta cada vez mais no paradigma digital, as

plataformas informáticas podem ter um grande contributo. No entanto os resultados do estudo indicam que estes instrumentos, ao serviço do poder central, são eles também um meio de “reforçar o centralismo”. Este reforço é visível quando à escola é atribuída uma pequena parte da gestão da informação e a gestão das plataformas é da responsabilidade total do Estado, “e há dimensões de gestão de sistema, porque são exatamente por isso parametrizáveis que devem ser centrais. (DACE2), mas também quando o caminho que está a ser percorrido significa que prosseguimos para a integração de toda a informação numa plataforma única, centralizada no Ministério da Educação:

Eu tenho falado, até muita vez. Portanto, há um Serviço Nacional de Saúde porque é que não criamos um Serviço Nacional de Educação? Com uma plataforma única, integrada, onde os professores ou o pessoal docente e não docente pode consultar a sua ficha biográfica (DACE4).

Qual a opinião dos inquiridos no que respeita a autonomia dos gestores escolares face à ação do poder central suportada por plataformas? Os resultados indicam que os diretores vêm a sua autonomia reduzida a muito pouco ou mesmo a nada, o que é por si um indicador do reforço do centralismo e consequente aumento do poder do Estado, “a autonomia não é nenhuma não é,” (D2).

Nesta dimensão há convergência de algumas opiniões, entre Estado e gestores escolares, no que respeita o papel modernizador do Estado, o reforço do centralismo, bem como o papel do Estado controlador. Todos são unânimes em considerar importante a integração de todos os sistemas num sistema único, que permita a eliminação das tarefas repetitivas de plataforma para plataforma e maior concentração da informação. Pelo contrário apenas os diretores falam sobre o que consideram ser o exercício do poder anónimo por parte do Estado e a diminuição da autonomia das escolas neste contexto.

3. Implicações das plataformas informáticas na ação do diretor

Já foi referido no início deste capítulo que esta dimensão agrupa categorias, que pretendem evidenciar quais implicações das PI na ação do diretor. De acordo com o este estudo, as áreas que são mais condicionadas situam-se ao nível das

representações das funções do gestor escolar, a gestão das plataformas e das plataformas e a ação do diretor.

Da análise de conteúdo emergiram três categorias, tal como se apresenta na Figura 25:



Figura 25 - Categorias da dimensão: Implicações das P.I na ação do diretor

A Figura 26 representa os resultados obtidos em termos de unidade de registo para esta dimensão, destacando-se de forma mais marcante a área das “representações das funções do gestor escolar”, pelo elevado número de unidades de registo obtido:



Figura 26 – Unidades de Registo da dimensão: Implicações das Plataformas Informáticas na ação do diretor

Por via normativa, as funções de gestão na escola estão centralizadas no seu diretor. Embora com menor expressão a categoria “plataformas e ação do diretor” requer a nossa atenção. Como é influenciada a ação do diretor pelas plataformas informáticas? Os resultados revelam que elas “simplificam as suas funções”, conferindo-lhe mais

tempo para outras tarefas e pelo facto de poder validar muitos dados eletronicamente. No entanto esta simplificação é muito ténue, tendo em conta as unidades de registo obtidas nesta subcategoria.

Ao analisarmos o artigo 20.º, do Decreto-Lei n.º 137/2012, relativo às competências do diretor, encontramos funções de designar, distribuir, propor, dirigir entre outras, mas não fazem parte das suas competências trabalho administrativo. A ação das plataformas informáticas exercida sobre a ação do diretor indicia “enviesamento das suas funções”, quando lhe confere funções administrativas, tal como é referido pelos inquiridos:

Eu dou por mim, n vezes, a sentir que sou... não que o trabalho administrativo não seja importante, como todo o outro, mas eu não sou diretora de uma escola para fazer trabalho administrativo! Não considero que o diretor tenha que fazer trabalho administrativo. E o diretor, hoje, faz trabalho administrativo! (D1).

Embora esteja prevista na lei a delegação de competências do diretor noutros elementos da sua equipa, o facto de ser considerado um órgão unipessoal, a sua responsabilidade faz com este gestor execute trabalho voluntário por via do cumprimento de prazos no preenchimento das plataformas, validação de dados entre outros, e obriga a que haja trabalho fora de horas, fim de semana, sem qualquer tipo de remuneração:

Eu posso falar de um caso muito concreto. Esta situação do recenseamento e da progressão na carreira, que foi uma coisa feita de um dia para o outro, sem pessoal na secretaria, sem gente que pudesse ajudar, se não fossem os colegas a valerem-me, eu não tinha chegado lá! (D1).

Ainda no que respeita as plataformas e ação do diretor, os resultados indicam que onde as plataformas exercem maior influência é nos “elementos de gestão ou estilos de gestão”. Realça-se o facto de ser considerado pelos inquiridos que há centralização de tarefas das plataformas, no órgão de gestão, “mas é assim, na gestão com certeza eu dir-lhe-ia que mais de 70% do tempo é passado a preencher plataformas.” (D3). Embora os diretores valorizem da participação de todos e deleguem competências, esta delegação é feita por vezes num leque restrito de pessoas que pertencem ao órgão de gestão, o que reforça a centralidade neste órgão:

Eu acho que a maior dificuldade dos diretores é o facto de... tendencialmente centralizarem em duas ou três pessoas todas as tarefas e, portanto, isso torna o trabalho mais controlável por parte do diretor, mas muito mais pesado para quem o faz (DACE2).

O processo de tomada de decisão quer financeiro, patrimonial ou pedagógico tem também como suporte a informação disponível nas plataformas:

Portanto, se a plataforma servir para nos apercebermos de alunos que de repente, por alguma razão, mostram sinais de insucesso, é muito útil termos esses dados na plataforma. Se de repente um aluno que até era um aluno bom, médio-bom, de repente começa a ter um conjunto de avaliações muito negativas, se calhar existe ali algum problema que era bom que a escola possa intervir, que os professores possam intervir, falar com as famílias, tentar colmatar o que tiver sido detetado (DACE3).

As escolas não funcionam isoladamente, mas sim num contexto do qual dependem para cumprir a sua missão e os seus objetivos. Neste processo de interação com o meio, está o processo de comunicação e que por ação das plataformas informáticas sofre alterações, embora de acordo com representantes da administração central não se deva esquecer a comunicação presencial, “a comunicação e a proximidade não se devem perder.” (DACE4), os resultados revelam que os diretores sentem esta alteração e percebem que a comunicação, quer com o Estado quer com os outros atores da escola, é feita à distância por via das plataformas:

Eu dou-lhe um exemplo muito concreto. Eu sou diretora. Até há cinco anos era diretora de um agrupamento mais pequeno. Eu estava mais perto dos meus professores, mais perto das minhas escolas. Neste momento, como estou aqui nesta escola, mais uma escola, é maior, eu estou muito mais afastada e comunico com eles muito mais à distância (D3).

Tendo em conta que atualmente a maior parte dos processos de gestão escolar têm como suporte as plataformas informáticas, a categoria da “gestão das plataformas” e todas as suas implicações na ação do diretor apresenta resultados relevantes. Esta gestão, requer do diretor a definição de “critérios para a constituição das equipas de trabalho” de cada uma das plataformas. Os resultados indicam que estes gestores consideram mais importante a experiência que as pessoas têm numa determinada

plataforma, “os critérios que uso são o conhecimento que as pessoas têm na área concreta.” (D1), e a propensão que algumas pessoas revelam para essas áreas. Outro dos critérios utilizados é a confiança que o diretor tem em determinadas pessoas e, em alguns casos, é tida em conta a área de formação da pessoa bem como os cargos exercidos e respetiva responsabilidade associada.

Associados ao serviço de gestão das plataformas informáticas surge um conjunto de “constrangimentos” de vária ordem e que se apresentam como o mais marcante nesta subcategoria. Cabe ao diretor lidar com as tensões que surgem entre a própria escola e o poder central, e encontrar soluções para resolução dos problemas, “foi uma situação muito desagradável, porque eu cumprir prazos é uma coisa que para mim é fundamental, eu posso não dormir, mas os prazos eu tenho que os cumprir, e ali não tive qualquer hipótese.” (D1). Muitas das plataformas têm um volume de trabalho que exige equipas para que este seja cumprido dentro do prazo estabelecido pela tutela e o problema, que é generalizado, é a carência de recursos humanos para constituição dessas equipas, quer em quantidade quer em especialização, tal como é referido por um dos diretores “mas muitas vezes o Ministério esquece-se que descapitalizou os pobres serviços administrativos e que o pessoal especializado não é muito” (D2). Acresce ainda o constrangimento de ser um trabalho repetitivo, também ele reconhecido pelos órgãos centrais:

Eu continuo a achar, e dou razão aos diretores, há muita redundância de plataformas no ministério da educação, eu não chamaria plataformas a todos, de sistemas de registo de dados que tornam o trabalho redundante, repetitivo, penoso para as escolas e é isso que nós temos que reduzir (DACE2).

Embora com menor expressão, existam outros constrangimentos que merecem a preocupação dos gestores escolares, nomeadamente problemas de ordem técnica e de ordem financeira, pois quer a assistência quer a formação técnica que é necessária para utilização das plataformas é paga pelas próprias escolas:

Repare, nós por cada formação que pedimos à plataforma X, temos que pagar imenso. Para perceber eu pedi formação para o PAA porque vamos começar a introduzir o PAA na plataforma X, e por cada pessoa que vai fazer formação, pode ser uma formação multiescolas, ou seja, formação que dá resposta a várias escolas, cada pessoa tem que pagar por 3 horas penso que são 55€. (D3)

O poder central aponta como constrangimento, associado ao uso e preenchimento de plataformas uma questão atual que respeita a segurança na proteção geral dos dados e que obriga os gestores escolares a um cuidado redobrado:

Eu diria que... talvez...eu poderia acrescentar o seguinte: há aqui, como falamos, muita recolha de informação, muita informação que circula. Há de facto a questão da proteção de dados que de facto é fundamental. Nós estamos a trabalhar com alunos que daqui a uns anos vão ser adultos e essa informação deve ser bem protegida e, portanto, há que ter esse cuidado relativamente a essa informação que as escolas, os serviços vão recolhendo (DACE3).

Que mecanismos estão ao dispor dos diretores para fazer face a todos estes constrangimentos? É necessário encontrar “formas de resolução de problemas”, sendo que a primeira solução recai sobre os serviços de apoio que cada organismo, do Ministério da Educação, que tutela determinada plataforma disponibiliza:

Bom nós estamos ... nós temos manuais do utilizador. Temos linhas de atendimento telefónico. Portanto, o SIGO tem uma linha própria de atendimento telefónico de apoio ao utilizador. A MISI também tem uma linha de atendimento telefónico. O E-360 tem uma linha de atendimento telefónico também, direto (DACE2).

No entanto quando estes não se encontram disponíveis, os diretores socorrem-se dos recursos internos, nomeadamente formação dada por professores que conhecem as plataformas, equipa do plano tecnológico de educação ou mesmo dos professores que têm formação técnica na área de informática e que estão mais familiarizados com o manuseamento destes instrumentos.

Se não é possível resolver os constrangimentos através de recursos internos ou dos serviços de apoio do Ministério da Educação, a gestão recorre a serviços externos. Estes serviços incluem contratos de assistência com empresas bem como a frequência de formação externa paga pela escola:

No caso das plataformas também já foi a formação, a professora X já foi a formação no REVASE e no RECORRA. Também com a DGESTE, foi o chefe dos serviços administrativos e também a pessoa responsável pelo ASE. Na contabilidade e administração tem Estado muito uma formação presencial que

nós pagamos com uma pessoa, um formador externo, porque há muita assistência a contabilidade e à tesouraria. Vamos fazendo o que é possível (D2).

Tendo em conta os resultados do estudo, surge com alguma expressão a partilha de saberes entre agrupamentos como forma de resolução de problemas associados às plataformas:

Sim, sim. Fundamentalmente na área do pessoal docente. É aquela área que mais nos preocupa. Ou então na área dos salários. Tenho uma funcionária que domina. Geralmente são as outras escolas que perguntam. Mas eu acho que sim, a articulação das escolas com as secretarias, eu acho que é uma prática comum (D3).

Todos são unânimes em reconhecer a disponibilização por parte do Ministério da Educação de serviços aos quais as escolas possam recorrer para solucionar problemas associados à manipulação das plataformas informáticas. No entanto os diretores consideram que há pouca formação e muitas vezes são as próprias escolas que têm que disponibilizar meios financeiros para que os funcionários administrativos ou professores a frequentem. Independentemente dos constrangimentos, serem ou não resolvidos, realça-se o facto dos representantes do Estado terem consciência dos mesmos e desenvolvam estratégias que minimizem esses mesmos constrangimentos.

Destacamos os resultados expressivos, obtidos na terceira categoria desta dimensão, tal como se pode visualizar na Figura 26, e que coloca em evidência as áreas que merecem maior relevância no exercício do cargo de diretor.

Uma das contrariedades com que a gestão lida atualmente é a assimetria remuneratória face a outros dirigentes da administração pública, bem como face aos seus subordinados, ou seja, há subordinados com remunerações superiores ao diretor. Foi apontada, no caso dos diretores, a inexistência de um estatuto diferenciado que lhes permita ser considerados também dirigentes da Administração Pública, significando por isso que estão em comissão de serviço sem estatuto remuneratório adjacente próprio o que constitui um dos “fatores de desmotivação” para o exercício do cargo, acrescendo ainda o cansaço do trabalho burocrático a que estão sujeitos.

Então o que leva estes profissionais, diretores ou representantes do Estado, a exercer cargos gestão? Quais as suas “motivações”? É por vezes um gosto pessoal, mas na sua maioria estes pensam que podem contribuir para melhorar o sistema

educativo tendo em conta que têm um conhecimento profundo da organização escolar, uma vez que já exercem cargos de gestão há muitos anos:

E eu penso que integrar órgãos de gestão torna-nos professores diferentes, muito mais ativos na escola. E eu tive essa capacidade, tive essa possibilidade de o fazer não é. Grande parte dos meus anos, mesmo quando contratada, integrei órgãos de gestão (D3).

A função do gestor escolar, oferece desafios complexos e num cenário em que se luta incansavelmente por melhores resultados, embora sem ter uma resposta clara sobre o que fazer e como fazer para alcançar os seus objetivos, percebe-se que existe, em função disso, uma ansiedade por “soluções”, e que se traduz em “dilemas”¹².

Os diretores deparam-se com problemas, cujas soluções passam por escolher entre uma de duas alternativas mutuamente exclusivas. O estudo permitiu evidenciar que embora de acordo com o n.º7 do artigo 20.º, do Decreto-Lei nº137/2012 possa delegar e subdelegar no subdiretor, nos adjuntos ou nos coordenadores de escola ou de estabelecimento de educação pré-escolar a maior parte das suas competências, a responsabilidade continua a ser totalmente sua, o que torna penosa a decisão entre delegar ou fazer.

Acresce ainda a dificuldade que o diretor tem no que priorizar na escola, tendo em conta os constrangimentos que lhe surgem no seu dia-a-dia. O fator tempo é apontado como motivo para a conseqüente desvalorização da dimensão pedagógica em detrimento de outras. As constantes tarefas administrativas, realizadas pelo órgão de gestão, para fazer face ao volume de pedidos, efetuados pelas direções gerais do Ministério da Educação, constituem para os diretores um dilema que os obriga a priorizar a burocracia face a outras dimensões:

Isto é só para dar um exemplo este ano, não temos levantado da cadeira a trabalhar para DGAE, não temos parado, aliás, se perguntar isto a qualquer diretor é o que ele vai dizer, nós estamos fartos. Estamos fartos disso, de priorizar a burocracia (D2).

Gerir uma escola é uma atividade complexa que requer instrumentos que auxiliem o órgão de gestão na execução de tarefas educativas, de gestão operacional,

¹² Escolha complicada, penosa ou ingrata; situação que não apresenta uma solução satisfatória - <https://www.lexico.pt/>

liderança e gestão de pessoal e também de prestação de contas e relação com a comunidade. Para além dos instrumentos de gestão estratégica, Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades, que obedecem a uma lógica de integração e articulação, o estudo permitiu colocar em evidência outros tipos de instrumentos que os gestores consideram importantes no exercício da sua ação. A partir dos dados recolhidos verificamos que, com menor relevância, as “plataformas informáticas” são apontadas como instrumentos ao serviço da gestão, bem como a necessidade de existirem incentivos financeiros ao desempenho, tal como é praticado no ensino privado. O reforço da “autonomia” é considerado instrumento importante e que permitiria o consequente reforço de confiança do poder central nos órgãos de gestão, nomeadamente no diretor. No entanto, o instrumento que é por todos considerado essencial e que transmite segurança, apoio, capacidade de inovação, são os “recursos humanos”, “primeiro que tudo para mim, os instrumentos mais importantes... os recursos mais importantes são as pessoas, sem as quais a gente não pode trabalhar” (D3).

No que se refere a “prioridades” dentro da escola, para além daquelas que os diretores consideram ser obrigados, também se pensa na desburocratização dos processos, embora com menor relevância. Para os entrevistados é fundamental priorizar a humanização dos espaços escolares e consequentemente o contacto com as pessoas, mas a dimensão pedagógica é, para a maioria, a área que merece atenção e a qual priorizam em larga escala:

Em primeiro lugar os alunos estão sempre em primeiro lugar. Há aqui uma repetição, mas é assim. Para mim os alunos vêm sempre à frente de todas as minhas ideias. Como melhorar os resultados académicos, como melhorar os resultados sociais, como fazer com que os alunos sejam mais felizes na escola, primeiro objetivo (D3).

Na atual conjuntura, a prioridade que mereceu mais destaque é a mobilização das peças de um puzzle de que não pode prescindir, ou seja, os recursos humanos. Na perspetiva dos entrevistados, a mobilização do pessoal docente e não docente poderia ser conseguida através da melhoria do sistema de avaliação e com incentivos ao desempenho. No que se refere ao pessoal docente há que realçar a posição de um dos diretores ao expressar “que o espírito de corpo que enforma uma classe, uma profissão e ao mesmo tempo uma missão, se foi perdendo” (D2).

Tendo em conta que atualmente muitos dos agrupamentos têm uma dimensão superior a muitas das pequenas e médias empresas portuguesas, facto referido por um entrevistado, representante do Estado, o diretor de um agrupamento depara-se com vários tipos de “constrangimentos”, nomeadamente a administração de uma organização complexa, onde a desmotivação dos recursos humanos constitui um dos seus maiores desafios, “Porque eu sinto que, e sinto hoje muito, que é um barco muito difícil de conduzir quando as pessoas estão muito desmotivadas com a escola de uma forma geral.” (D1). Acresce a grande heterogeneidade de formações, de modos de perceber a própria profissão, a sobrecarga de trabalho e ainda um conjunto de barreiras e muros que os impede de vislumbrar uma profissão de futuro.

A administração de uma escola atualmente requer do seu gestor ações que abrangem todas as áreas, tanto de ordem administrativa, financeira, cultural, patrimonial, como pedagógica e ao diretor compete articular, incentivar e cumprir os objetivos e metas de acordo com o projeto educativo, quando assume a direção de uma escola, mas para isso precisam de tempo de que não dispõem, por via dos obstáculos administrativos, e que consideram ser necessário para outras tarefas, “criarem também menos obstáculos, já que falou das plataformas, menos obstáculos administrativos à gestão das escolas.” (D2).

A constituição dos agrupamentos, tal como está explicitado na alínea d) do n.º1 do artigo 6.º, do Decreto-Lei n.º 137/2012, que acaba por criar escassez de meios, sobretudo ao nível de recursos humanos, e a instabilidade do sistema educativo constituem igualmente constrangimentos que condicionam a gestão do tempo e consequentemente a eficiência na gestão de processos escolares.

4. Reflexão interpretativa sobre a análise dos resultados

Como já foi referido anteriormente, a problemática definida para a investigação centrou-se no papel das plataformas informáticas na regulação, por um lado, da ação organizacional, mais concretamente, da gestão das escolas públicas e

consequentemente da ação do diretor e, por outro lado, dos processos de reconfiguração do papel do Estado.

Os dados recolhidos e já explorados nos pontos anteriores, são sintetizados na Figura 27.



Figura 27- Efeitos da multirregulação das Plataformas Informáticas

A Figura 27 evidencia uma ação de multirregulação das PI, por um lado, uma regulação a nível nacional (Estado) e por outro uma regulação a nível local (escola). Assim, analisaremos agora esta ação de multirregulação, para cada uma das partes individualmente, procurando mostrar processos de mediação-regulação promovidos pela ação as plataformas informáticas.

A análise da dimensão instrumental das plataformas informáticas, permite-nos conhecer, por um lado, as várias áreas de incidência destes instrumentos dentro da escola pública, percecionarmos os objetivos associados à sua utilização, mas, por outro lado, conhecer a outra face que não é visível à vista desarmada. Os resultados revelaram que não existe atualmente nenhuma área dentro da escola que não tenha associada uma plataforma informática que dê suporte aos processos de gestão dessa mesma área. Poderemos sintetizar as suas áreas de incidência na Figura 28:



Figura 28 - Áreas de incidência das PI na Escola Pública

As plataformas que dão suporte à área dos recursos humanos (SIGRHE), e financeiros (COMPRASEDU) e algumas da área administrativa (SIGO, E-360, SINAGET) estão centralizadas no Ministério da Educação. A cada uma das áreas é-lhe reconhecido, pela maioria dos inquiridos, o seu valor como instrumento modernizador e de apoio à gestão. No entanto, com base na análise de normativos, manuais de utilizador e outras fontes eletrónicas, os objetivos que o poder central tem com a disponibilização destes instrumentos não comungam com algumas das representações que os inquiridos têm sobre estes instrumentos.

O poder central tem, entre outros, como objetivos, ter informação atempada, oportuna e centralizada, de forma a poder ter um suporte de apoio à tomada de decisão e poder produzir documentos de comparação. Os resultados revelam que, estes instrumentos permitem ao Estado um controlo, quer ao nível do detalhe da informação, quer sobre a ação dos atores organizacionais, pois cresce cada vez mais a ocupação dos recursos humanos em tarefas repetitivas nas várias plataformas (Figura 5), uma vez que para a mesma área, os dados solicitados pelos diferentes organismos do ME (

Figura 7), se registam em várias plataformas. Esta redundância de dados e de pedidos só existe por vontade do poder central, uma vez que o problema poderia ser resolvido com a integração de sistemas ou com a interoperabilidade entre plataformas (ver Figura 6). Parece não haver grande preocupação com o tempo que sobra para as restantes tarefas que os atores também têm que cumprir, e a submissão destes profissionais é evidente quando cumprem o volume de trabalho nas PI nos prazos estabelecidos pelo Estado. São então as plataformas um instrumento que intensifica a burocracia nas escolas e que controlam a ação dos seus atores? Estas situações

indicam que sim, mas não podemos esquecer que quem as disponibiliza ou as certifica é o poder central. Tal como é referido por um dos inquiridos, o “dono do negócio” é que decide as especificações que cada plataforma deve ter. Significa pois, que o controlo não é exercido pela plataforma, mas sim por um terceiro através dela.

Em suma, os resultados revelaram que as plataformas informáticas constituem para os inquiridos instrumentos que dão suporte sim aos processos de gestão escolar, mas com essa justificação vão muito mais além. Acentuam a sua tónica não só no apoio à gestão tendo em conta a simplificação e eficácia desses processos, mas sobretudo na forma indireta, “invisível”, de incrementar a burocracia e o controlo.

Tendo em conta que o nosso propósito é perceber o papel das plataformas informáticas na regulação da organização e gestão da escola, de acordo com o exposto, resultado da articulação do quadro teórico com os resultados obtidos, verificamos que estes dispositivos exercem a sua ação assumindo papéis de carácter instrumental (Figura 29).

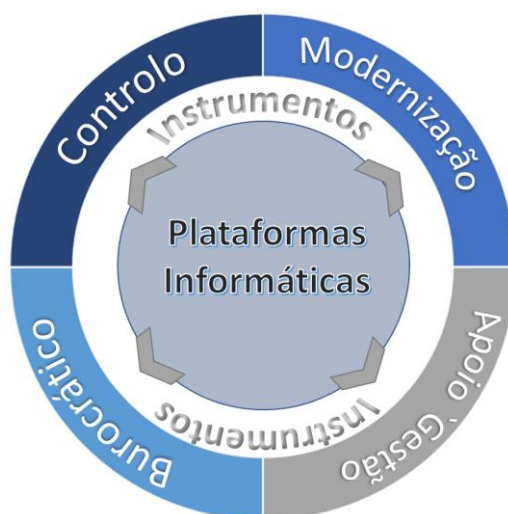


Figura 29 - Papéis Instrumentais das Plataformas Informáticas

Os propósitos que a descentralização tem com o aumento da eficiência e eficácia da gestão dos recursos converge com o papel modernizador atribuído ao Estado tendo como instrumento de ação (mediação-regulação) as plataformas informáticas, uma vez que estes instrumentos permitem a rentabilização dos recursos humanos e financeiros ou ainda a melhoria dos processos administrativos, de comunicação, de planeamento e simplificação dos mesmos. No entanto, neste contexto de descentralização e

consequente perda de poder por parte do Estado, este encontra nas plataformas informáticas um novo mecanismo que lhe permite continuar a exercer o controlo.

Sendo a função das políticas públicas regular o comportamento dos atores (Barroso, 2005b), o seu reajustamento através da produção de regras determinará o equilíbrio do sistema. A política de implementação das plataformas informáticas permitiu ao Estado através das regras definidas em cada uma delas exercer a sua regulação de controlo. Essa regulação concretiza-se na padronização, através da mecanização das organizações escolares, mecanizando os processos de comunicação e assentando o volume de trabalho em plataformas informáticas, e na uniformização de procedimentos, disponibilizando as mesmas plataformas para todos, conseguindo assim generalizar a formação necessária, impor prazos iguais para todos e ainda a mesma interpretação da lei por todas as escolas.

De acordo com os resultados obtidos, as plataformas informáticas assumem-se como instrumento através dos quais os detentores do poder exercem uma “regulação nacional” que, na aceção de Barroso (2005, p.69), pode permitir:

- o exercício do “poder anónimo” (modo como a administração central exerce a coordenação), controlando os atores à distância (controlo);
- o exercício de uma autoridade incontestada, através de prazos apertados e pedidos simultâneos;
- o reforço do centralismo (influência sobre o sistema educativo) ao considerar que o caminho é uma plataforma única disponibilizada e gerida centralmente
- a redução da autonomia da escola, à qual compete apenas gerir uma pequena parte da informação
- o condicionamento do trabalho das escolas pelas regras, imposições e constrangimentos das plataformas informáticas (orientando o contexto da ação dos atores através das normas, injunções e constrangimentos).

Tendo em conta os fatores de convergência enunciados por Barroso (2005b), para os modelos de regulação pós-burocráticos, particularmente a maior autonomia das escolas e o equilíbrio entre centralização e descentralização, parece denunciador de um certo hibridismo na administração pública, uma vez que, a política de implementação das plataformas informáticas podem constituir um dispositivo para o Estado exercer o controlo que perde com a descentralização. Esta situação parece ser preconizadora de uma tensão entre os atores do sistema educativo e o Estado, através da exigência de

abertura de processos de descentralização, por um lado, e a tendência para a manutenção do controlo pelo Estado, por outro. Em suma, é evidente a tensão entre tendências descentralizadoras preconizadoras da diversidade das autonomias e as tendências homogeneizadoras, coercivas e centralizadoras.

Acresce ainda dizer que, o carácter descentralizador das políticas educativas se assemelha a uma tentativa de resolução de problemas, ao mobilizar as escolas na aceitação do poder central de forma “camuflada” dentro das mesmas, através das plataformas informáticas, legitimando assim, a emergência de mais uma nova modalidade de controlo.

Esta situação é indiciadora da utilidade pública da política de implementação das plataformas informáticas enquanto forma de “legitimação compensatória”, metáfora criada por Weiler e mobilizada por Barroso (2006b): maior centralização, maior controlo, menor legitimidade; maior descentralização, menor controlo, maior legitimidade.

Tal como considerado por Barroso (2018), as plataformas informáticas fazem parte de um processo de multirregulação, permitindo ao Estado um controlo ao nível dos procedimentos. Esta situação é visível neste estudo pelo controlo à distância dos atores, impondo prazos apertados e vários pedidos em simultâneo com o mesmo tipo de informação, bem como, quando em nome da transparência da informação, se controla toda a informação da escola, detalhadamente.

Lascoumes e Le Galés (2012), referem que a criação de instrumentos que sustentam uma conceção de regulação, é revelador da transformação da ação pública. Assim sendo, o presente estudo indica que a política de implementação das plataformas informáticas pelo Estado se caracteriza pelo desenvolvimento de novos mecanismos de controlo e orientação de comportamentos, ou seja, pela criação de instrumentos de ação pública.

De acordo com os mesmo autores, os instrumentos não são neutros, uma vez que produzem efeitos específicos independentes dos objetivos para que foram criados. O estudo permitiu colocar esta situação em evidência, pois nem todos os efeitos produzidos pelas plataformas informáticas são iguais aos anunciados quando elas são criadas, isto é, para além do anunciado apoio às escolas, modernização da gestão de processos e rentabilização de recursos, surgem efeitos como controlo, aumento da burocracia e implicações na ação do diretor escolar, denotando assim uma força de ação própria.

Um dos inquiridos, (D2), apelidou mesmo este instrumento de “Big Brother” do Ministério da Educação, assemelhando-o em tudo ao que Meira (2017, p.81) designa de “panóptica eletrónica”, constituindo assim uma forma de vigilância sem que os vigiados se apercebam que o são e os que vigiam o façam continuamente de forma “camuflada”.

Associado a uma plataforma informática está sempre uma “interface”, que representa o que o utilizador tem no seu ecrã. Repare-se nas várias definições de “interface”:

- (i) **Dispositivo de ligação** entre sistemas; ¹³
- (ii) **Elemento de ligação** de dois ou mais componentes de um sistema; ¹⁴
- (iii) **Dispositivo (material e lógico)** graças ao qual se efetuam as trocas de informações entre dois sistemas; ¹⁵
- (iv) Modo como ocorre a “comunicação” entre duas partes distintas e que **não podem se conectar diretamente** ¹⁶

Que sistemas liga este dispositivo? O dispositivo liga a máquina com o utilizador, através de um interface denominado de plataforma informática. Acontece que quem está de um dos lados é o Estado. Para além do diretor escolar ser também considerado por Lima (2011) como o “rosto” do poder central dentro da escola, os resultados do estudo indicam-nos que também as plataformas informáticas podem representar a “face” do Estado dentro da escola, podendo fazê-lo sem que ninguém dê por isso, uma vez que as escolas não controlam o acesso do poder central às bases de dados (informação) que existem em cada uma das plataformas, pode impor regras, prazos sem estar presente, usando as regras definidas para os dados que as escolas inserem ou a página inicial da plataforma, com a vantagem de o fazer anonimamente, uma vez que a escola não sabe quem define cada especificidade numa plataforma, sendo que a regra é quase sempre atribuída à plataforma e não ao poder central.

¹³ <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/interface>

¹⁴ <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/interface>

¹⁵ <https://dicionario.priberam.org/interface>

¹⁶ <https://www.significados.com.br/interface/>

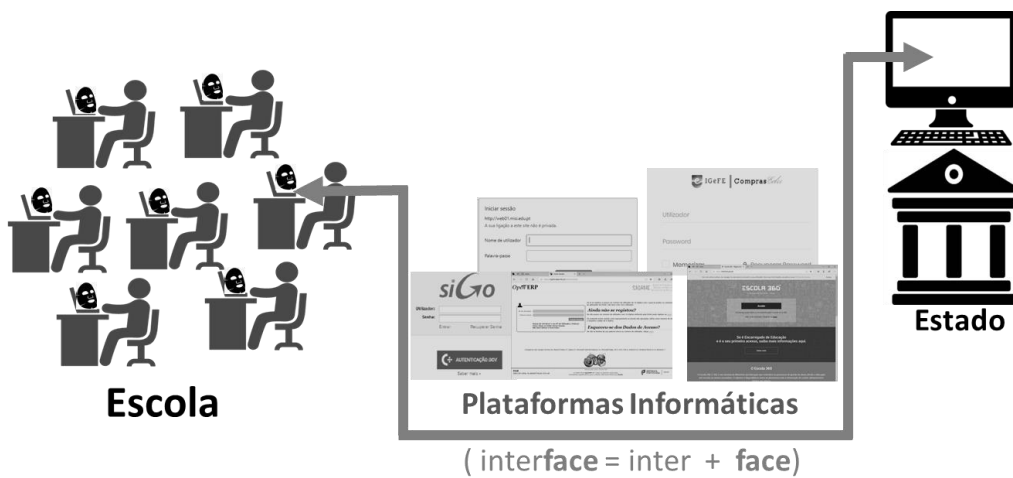


Figura 30 - A "face" do Estado dentro da Escola

De acordo com o exposto, podemos então associar às plataformas informáticas um papel na “reconfiguração” do próprio papel e ação do Estado exercendo este instrumento uma ação de mediação-regulação.



Figura 31- Reconfiguração do Papel e Ação do Estado tendo como instrumento de Ação (mediação-regulação) as PI

Outros dos campos de ação das plataformas informáticas que os resultados do estudo apontam, como vimos atrás na Figura 27, é a escola, em particular o seu diretor, uma vez que – tal como refere Barroso (2005a), ninguém tem dúvidas quanto ao papel central do diretor na regulação local das políticas públicas do sistema educativo –,

concentra todos os poderes dentro da escola e, numa lógica de superioridade da gestão unipessoal, exige gerir pessoas da sua confiança. Esta lógica é comprovada no nosso estudo, quando este gestor tem como critérios de escolha para o trabalho, na manutenção e administração das plataformas informáticas, pessoas da sua confiança e ainda tem em conta o exercício de determinados cargos, cuja nomeação, na maioria das vezes, é da sua competência.

Segundo Barroso (2005a), associadas ao exercício do cargo de diretor estão, como já referimos, quatro conceções: (i) Burocrática, estatal e administrativa; (ii) Corporativa, profissional e pedagógica; (iii) Político-social; (iv) Gerencialista;

Estas conceções não estão desligadas da sua prática, e ao analisar os resultados do estudo, tendo em conta as implicações que as plataformas informáticas têm na sua ação, verificamos a existência de traços de cada uma delas e as quais sintetizamos na Figura 32.



Figura 32 - Traços das conceções do diretor por ação das PI (baseado em Barroso, 2005)

O exercício do cargo de diretor torna-se possível, segundo Ribeiro (2007), pela coexistência destas quatro conceções e pela estreita articulação entre elas. Assim, o diretor tem um papel fundamental no equilíbrio entre as forças dos vários atores que têm influência na escola. Vejamos um dos exemplos resultante do estudo: por um lado,

o cumprimento de obrigações impostas pelo poder central para que as tarefas nas PI sejam executadas dentro dos prazos e de acordo com a regras implícitas nas mesmas; por outro lado, a desmotivação dos recursos humanos que dirige e a sua própria desmotivação por cansaço e enviesamento de funções. Este gestor procura o equilíbrio apostando no contacto com os atores, priorizando a dimensão pedagógica e a mobilização dos atores da escola.

Tal como já foi explicitado anteriormente, Ribeiro (2007) designa o diretor como um “regulador de proximidade”, o qual lida com um conjunto de tensões, cuja origem está na conflitualidade existente entre os seus papéis de líder e administrador. O que ficou visível pelos resultados deste estudo, é que um líder, administrador da escola, exerce as funções de administrador das plataformas informáticas, e embora delegando competências, acaba também ele por se ver a braços com um conjunto de tarefas administrativas, deparando-se assim com a centralização das tarefas das PI no órgão de gestão.

Os resultados indicam que o diretor vê ainda condicionados os seus estilos de gestão, tendo que tomar decisões baseadas em informação dada pelas PI, comunicar muitas vezes por via destes instrumentos (mecanização das organizações escolares), quer com os seus subordinados, quer com o poder central.

Outra das implicações das plataformas informáticas exercida na ação do diretor realçada pelos resultados do estudo, é a sua participação no que Barroso (2011) denomina como “efeitos da dupla regulação” exercida por uma regulação pós-burocrática e aqui ilustrada na Figura 33.

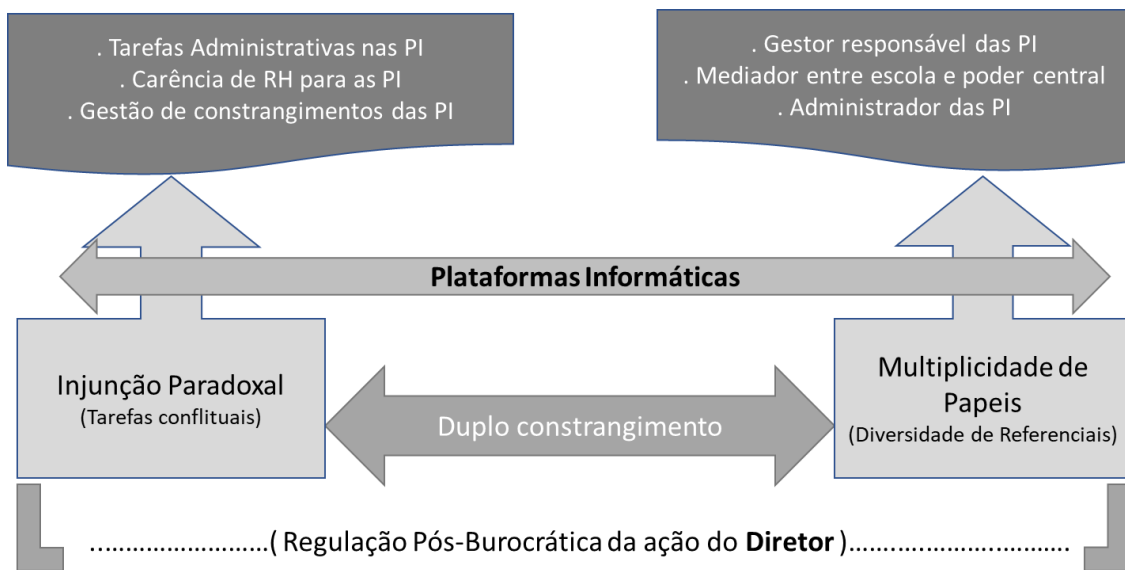


Figura 33 - Implicações da ação de regulação das PI sobre a ação do diretor (baseado em Barroso, 2011)

Assim, os resultados obtidos convergem para o que Afonso (2014) chama de “dimensão micropolítica do diretor”, ou seja, um gestor de tensões (situações dilemáticas) tendo em conta a ação exercida pelas plataformas informáticas na sua ação. Podemos exemplificar com alguns dos dilemas resultantes deste estudo com que o diretor se depara. Falamos da vontade expressa pelos inquiridos quando uma das motivações para o exercício do cargo é a melhoria do sistema educativo (grandes princípios), mas que gera tensão quando o diretor se vê perante tarefas obrigatórias nas PI (decisões quotidianas), as quais tem que priorizar, e que lhe roubam tempo para atingir esse objetivo. Ou ainda, quando o poder central impõe prazos apertados para o cumprimento de tarefas na PI (autoridade legal) e a necessidade de delegar tarefas (gestão participada) cuja responsabilidade é totalmente sua.

Num contexto caracterizado por imprevisíveis e permanentes mudanças, os gestores escolares são assim confrontados com as PI como instrumentos que podem, por um lado, servir de suporte à sua ação, condicioná-la ou inviabilizá-la, mas por outro constituir um instrumento de ação pública que produz efeitos para além dos objetivos com que foram criadas.

CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação que deu origem à presente dissertação incidiu sobre a “Política de Implementação das Plataformas Informáticas para a Educação” nas escolas públicas em Portugal. O objeto de estudo focalizou-se no papel das plataformas informáticas na regulação da organização e gestão da escola, nomeadamente na ação do diretor e na reconfiguração do papel e ação do Estado.

Estudar a ação que os instrumentos têm sobre os atores do sistema educativo, permite-nos compreender os efeitos dessa instrumentação. Foi o que nos propusemos fazer com as “Plataformas Informáticas”, isto é, estudar a sua ação para entendermos os seus efeitos, definindo, para tal, objetivos que nos possibilitassem entendê-la.

No atual contexto de descentralização da Educação, conhecer os objetivos do Estado com a política de implementação das plataformas informáticas, permitiu-nos colocar em evidência um estado centralizador e controlador, tendo em conta a necessidade que o mesmo apresenta em ter informação atempada, oportuna e centralizada que lhe permite produzir documentos de comparação, bem como otimizar a afetação de recursos.

A quantidade de plataformas informáticas que atualmente o estado disponibiliza ou certifica para a Educação, é quase infindável (ver Figura 5). Qualquer um de nós se pode questionar sobre os objetivos de tamanha redundância. O preenchimento da mesma informação em várias plataformas, que não comunicam entre si, reforçado aqui pela Figura 6, é sinónimo de que os objetivos do Estado vão para além do apoio às escolas, ou de ter informação sempre disponível. Acresce ainda o facto de os vários organismos pertencentes ao Ministério da Educação, solicitarem informação que já se encontra na maior parte das vezes inserida (pedidos redundantes), tendo em conta que já foi requerida por um qualquer organismo central, numa outra plataforma (ver Figura 7).

Independentemente dos objetivos com que as PI são criadas, as ideias e perceções que os diretores e dirigentes da Administração Central da Educação têm sobre estes instrumentos não são unânimes. O estudo permite-nos concluir, que estes instrumentos têm como papel principal o apoio à gestão da área administrativa, dos recursos humanos e da gestão da informação, comungando assim com o papel modernizador que também lhes é atribuído. No entanto, o papel das plataformas vai um pouco mais além e demonstra uma ação de controlo sobre os atores e sobre a

informação produzida nas escolas e uma ação intensificadora sobre aquilo que é designado por burocracia. Estes resultados confirmam a interpretação de Lascoumes e Le Galés (2012) – os instrumentos não são neutros, pois produzem efeitos independentes dos objetivos para que foram criados.

Muitas são as medidas políticas que o Estado implementa sob a bandeira da modernização administrativa e das quais a política de implementação das PI para a Educação faz parte. No entanto, quando analisamos o papel modernizador que é atribuído ao Estado, por ação (mediação-regulação) das PI, verificamos que a tônica assenta maioritariamente em critérios de “melhoria”, “qualidade” e “rentabilização” e com menor expressão na “simplificação”. Em oposição a um papel modernizador está um papel padronizador, quando a ação das PI resulta na mecanização das organizações escolares e na uniformização de procedimentos. Temos, por um lado, diretores que priorizam o contacto com os atores e, por outro, instrumentos que mecanizam os processos de comunicação. Ou ainda uma variabilidade enorme na dimensão das escolas não agrupadas ou agrupamentos de escolas, mas todos se regem obrigatoriamente pelos mesmos prazos.

O Estado consegue, por ação das PI, exercer sobre os atores da escola assimetrias de poder, como já referimos anteriormente, através de “um controlo à distância”, da “pressão dos prazos” ou pelo “reforço do centralismo”, o que por si é denunciador de um papel coercivo.

As competências e funções do diretor escolar estão consagradas na lei. Muitos são os estudos que giram em torno deste gestor, e que revelam muitos dos papéis que são assumidos por ele, por via quer das suas competências quer da sua ação. Tal como já referimos não podemos separar a ação do diretor da sua prática e o estudo permitiu-nos concluir que a ação das PI mostra traços de um diretor burocrático, estatal e administrativo (centralização de tarefas no órgão de gestão), político-social (gestor de tensões entre Estado e escola), gerencialista (gestor de recursos) e como concepção dominante a corporativista, profissional e pedagógica (mobilização dos atores), resultando na conflitualidade entre o papel de líder e administrador.

O efeito da regulação da ação do diretor tendo como instrumento de ação as plataformas informáticas, é visível no duplo constrangimento que estas exercem sobre a sua ação, quer pela realização de tarefas conflituais, quer pela multiplicidade de papéis que lhe são conferidos.

O comportamento dos atores do sistema educativo é regulado a vários níveis, transnacional, nacional e local, através de instrumentos de regulação, fruto da implementação de políticas que o Estado usa para a sua legitimação, mas também para exercer o seu controlo. Este estudo permitiu mostrar as plataformas como um instrumento que produz efeitos de multirregulação, por um lado uma regulação de nível nacional, pelas quais o Estado exerce o seu poder, moderniza e padroniza as organizações escolares, mas por outro a nível local, quando a gestão das escolas, na figura unipessoal do seu diretor, vê a sua ação regulada por instrumentos que apoiam a sua gestão, a modernizam, mas que também a controlam, a condicionam e que resulta no enviesamento das suas funções.

Em fase de término desta investigação, pretendemos delinear algumas limitações encontradas ao longo deste estudo, assim como, apresentar algumas sugestões para a estruturação e desenvolvimento de futuras investigações.

A temática abordada é atualmente uma área de investigação pouco explorada, e só mais recentemente foi publicado o estudo de Meira (2017) sobre “Burocracia Eletrónica: Um Estudo sobre as Plataformas Eletrónicas na Administração Escolar”. Os estudos têm abordado as plataformas informáticas quase sempre sob o ponto de vista técnico ou pedagógico e não sob o ponto de vista da ação de uma política pública, e que pelo facto da literatura sobre a temática ser escassa, constitui assim uma das limitações para realização desta investigação.

Poderíamos ter ido mais além, se estendêssemos o estudo a outros elementos das escolas, como por exemplo “professores”, uma vez que, embora por delegação do seu diretor, fazem parte das equipas que manuseiam as plataformas e têm com certeza as suas representações sobre a ação destes instrumentos.

Outra das limitações a este estudo diz respeito a limitações do próprio entrevistador, o dispêndio de tempo muitas vezes escasso e por parte do entrevistado a insegurança em relação ao seu anonimato e que, por causa disso, muitas vezes o entrevistado retém informações importantes.

Como recomendações para investigações futuras nesta mesma temática, salientamos a importância de alargar a amostra a professores utilizando outras técnicas de recolha de dados, de que é exemplo o inquérito por questionário.

Seria de todo pertinente realizar um estudo que colocasse em evidência os efeitos da redundância de pedidos de registo de informação nas plataformas

informáticas nas escolas, pelos diversos organismos centrais do Ministério da Educação.

Seria também pertinente explorar a ideia da regulação local do diretor escolar tendo como instrumento de ação as plataformas informáticas.

Um outro estudo bastante pertinente seria a verificação dos efeitos da regulação das plataformas informáticas na descentralização, ou seja, quais os seus efeitos no comportamento dos municípios, para os quais são transferidas competências na área da educação.

Assim ao concluirmos este trabalho, temos a plena consciência de que estamos a dar um contributo para a uma melhor compreensão sobre a regulação das políticas públicas através da ação dos instrumentos de regulação, mas também, convictos de que este trabalho constitui a abertura para novos caminhos de investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2004). A Globalização, o Estado e a Escola Pública. *Administração Educacional*, 32-42.
- Afonso, N. (2014). Políticas de Governação das Escolas. Em J. Machado, & J. Alves (coord), *Coordenação, Supervisão e Liderança - Escolas, Projetos e Aprendizagens* (pp. 8-21). Porto: Universidade Católica.
- Agência para a Modernização Administrativa. (2017). *Rede Comum de Conhecimento*. Obtido de [www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/IG/Paginas/Sistema-Interativo-de-Gestao-dos-Recursos-Humanos-da-Educacao-\(Evolucao\).aspx](http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/IG/Paginas/Sistema-Interativo-de-Gestao-dos-Recursos-Humanos-da-Educacao-(Evolucao).aspx)
- Alves, D., Filho, D., & Henrique, A. (2015). O Poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje - 2a Edição - Volume 24*, pp. 119-134.
- Amado, J. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Azevedo, J. (2015). Descentralização administrativa e autonomia das escolas. 2015: O ano em que se dá mais um passo em frente? Em J. Machado (coord). Universidade Católica Portuguesa.
- Azevedo, J., & Queirós e Melo, R. (2011). Propostas para um novo modelo de regulação da educação. *Revista Brotéria - Cristianismo e Cultura*, 173(2/3), 161-175.
- Barroso, J. (2003). Regulação e Desregulação nas Políticas Educativas: tendências emergentes em estudos de educação comparada. Em J. Barroso (org), *A Escola Pública - regulação, descentralização, privatização* (pp. 19-48). Lisboa: Edições ASA.
- Barroso, J. (2005a). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2005b). O Estado, a Educação e a Regulação das Políticas Públicas. *Educação & Sociedade*, 26(92), 725-751. Obtido de <http://www.cedes.unicamp.br>
- Barroso, J. (2006a). *A Regulação das políticas públicas de educação - espaços, dinâmicas e atores*. Lisboa: Educa.
- Barroso, J. (2006b). A autonomia das escolas: retórica, instrumento e modo de regulação da acção política. Em *A autonomia das escolas* (pp. 23-48). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Barroso, J. (2011). Direcção de escolas e regulação das políticas: em busca do unicórnio. Em A. N. Mendes, J. A. Costa, & A. Ventura (org), *A Emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais* (pp. 11-22). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Barroso, J. (2012). A Direcção da escola – Tensões no presente, Desafios para o futuro. *III Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação*, (pp. 6-13). Zaragoza.
- Barroso, J. (2016). A Administração Local da Educação: da Descentralização à Territorialização das Políticas Educativas. Em M. Miguéns (coord), *Processos de Descentralização em Educação* (pp. 22-36). Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
- Barroso, J. (2018). A transversalidade das regulações em Educação: modelo de análise para o estudo das políticas educativas em Portugal. *Educação & Sociedade*, 39(145), 1075-1097.
- Batista, S. (2014). Descentralização educativa e autonomia das escolas: para uma análise da situação de Portugal numa perspetiva comparada. Tese de Doutoramento. Escola de Sociologia e Políticas Públicas do Instituto Universitário de Lisboa.
- Carvalho, L. (2017). *PISA-Programme for International Student Assessment: Um Instrumento de Regulação da Educação. Compilação de Estudos (2008-2017)*. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Costa, F. A. (2007). Tecnologias Educativas: Análise das dissertações de mestrado realizadas em Portugal. *Síffo*(3), 7-24.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. P. (2016). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.
- DGEEC - Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2015). *Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa*. Obtido de DGEEC - Fórum Estatístico: [http://www.dgeec.mec.pt/np4/292/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=516&fileName=SIGO_13set2016_ForumEstatistico_v2.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/292/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=516&fileName=SIGO_13set2016_ForumEstatistico_v2.pdf)
- DGEsTE - Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares. (2017). *Manual de Procedimentos: Plataforma de Ocorrências*. Lisboa: DGEsTE.

- Gonçalves, V. (2002). *Desenvolvimento de Sistemas de Informação para a Web - Um Portal para as Escolas do 1.º Ciclo e os Jardins de Infância*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Governo de Portugal. (2016). *Programa Simplex + 2016*. Lisboa: Agência para a Modernização Administrativa.
- Governo de Portugal. (2018). *Programa Simplex + 2018*. Lisboa.
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). *Gouverner par les instruments*. Paris: Presses de La Fondation Nationale.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2012). A ação pública abordada pelos seus instrumentos. *Pós Ciências Sociais*, 9(18), 19-44.
- Lima, L. (2009). A democratização do governo das escolas públicas em Portugal. *Revista Sociologia*(19), 227-253.
- Lima, L. (2011). Director de Escola Subordinação e poder. Em A. N. Mendes, J. A. Costa, & A. Ventura (org), *A Emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais* (pp. 47-63). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Lima, L. (2012). Elementos de hiperburocratização da administração educacional. *Questões Atuais de Direito Local*(5), 7-24.
- Lima, L. (2015). O Programa Aproximar Educação, os municípios e as escolas: descentralização democrática ou desconcentração administrativa. Em A. d. Local, *Questões Atuais de Direito Local* (pp. 7-24). Coimbra Editora.
- Lopes, J. (2012). *A Contratualização da Autonomia das Escolas: a regulação da acção pública em educação*. Tese de Doutoramento. Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Lyon, D. (1995). *El ojo electrónico. El auge de la sociedad de la vigilancia*. Madrid: Alianza.
- Machado, J., & Formosinho, J. (2017). A formação especializada em administração escolar (1992-2017). Em R. Pedro, M. Pires, M. Castanheira, E. Silva, G. Santos, C. Mesquita, & P. Vaz, *III Encontro Internacional de Formação na Docência (INCTE)* (pp. 78-85). Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança.

- Meira, M. (2017). *A Burocracia Electrónica: Um Estudo sobre as Plataformas Electrónicas na Administração Escolar. Tese de Doutoramento*. Instituto de Educação da Universidade do Minho.
- Mons, N. (2004). Politiques de décentralisation en éducation: diversité internationale, légitimations théoriques et justifications empiriques. *Revue Francaise de Pédagogie*(146), 41-52.
- Ribeiro, J. (2007). A construção do papel do Presidente da Escola na regulação local das políticas públicas de educação. *Sísifo*(4), 59-66.
- Secretaria-Geral da Educação e Ciência. (2016). Anuário da Educação - 2016. Lisboa, Portugal: Centro de Informação e Relações Públicas (CIREP).
- Sepúlveda, C. (2013). A Plataforma SIGO (Sistema Integrado de Gestão da Oferta) como ferramenta de gestão da formação profissional. Dissertação de Mestrado. Instituto de Educação da Universidade do Minho.
- Yin, R. (1994). *Desenho e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

- Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de maio. Diário da república n.º 102/1998 - I Série A. Ministério da Educação, Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 74/2004 de 26 de março. Diário da república n.º 73/2004 - I Série A. Ministério da Educação, Lisboa.
- Despacho n.º 11727/2005 de 25 de maio. Diário da república n.º 101/2005 - II Série. Ministério da Educação, Lisboa.
- Despacho n.º 26377/2005 de 21 de dezembro. Diário da república n.º 243/2005 - II Série. Ministério da Educação, Lisboa.
- Despacho n.º 14019/2007 de 3 de julho. . Diário da República N.º 126/2007 - 2.ª Série. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de dezembro. Diário da República N.º 251/2007 - 1.ª Série. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril. Diário da República N.º 79/2008 - 1.ª Série. Ministério da Educação, Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 125/2011 de 29 de dezembro. Diário da República N.º 249/2011 - 1.ª Série. Ministério da Educação e Ciência, Lisboa.

Declaração de Retificação n.º 3/2012 de 26 de janeiro. Diário da República n.º 19/2012, 1.ª Série. Centro Jurídico, Lisboa.

Resolução da Assembleia da República n.º 12/2012 de 7 de fevereiro. Diário da República n.º 27 - 1.ª Série. Assembleia da República, Lisboa.

Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho. Diário da República N.º 126/2012 - 1.ª Série. Ministério da Educação e Ciência, Lisboa.

Decreto-Lei n.º 266-G/2012 de 31 de dezembro. Diário da República N.º 252/2012 - 1.ª Série. Conselho de Ministros, Lisboa.

Decreto-Lei n.º 102/2013 de 25 de julho. Diário da República N.º 142/2013 - 1.ª Série. Ministério da Educação e Ciência, Lisboa.

Decreto-Lei n.º 30/2015 de 12 de fevereiro. Diário da República n.º 30 - 1.ª Série. Presidência do Conselho de Ministros, Lisboa.

Decreto-Lei n.º 96/2015 de 29 de maio. Diário da República n.º 104 - 1.ª Série. Ministério da Educação e Ciência, Lisboa.

Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho. Diário da República N.º 129/2018 - 1.ª Série. Conselho de Ministros, Lisboa.

ANEXOS

ANEXO-A: GUIÃO DA ENTREVISTA DIRETORES

Objetivo Geral: Pretende-se com esta entrevista ter uma visão global do que a ação das plataformas informáticas pode representar para a organização e gestão da escola pública.

BLOCOS TEMÁTICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMULÁRIO DE QUESTÕES
Bloco A Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	Legitimar a entrevista Motivar o entrevistado	Relembrar o tema e os objetivos do trabalho; Solicitar a colaboração do entrevistado, destacando a importância da sua colaboração na realização do estudo; Assegurar o caráter anónimo das informações prestadas; Solicitar autorização para realizar o registo audiográfico da entrevista.
Bloco B Percurso Académico e Profissional	- Conhecer o percurso académico do inquirido - Conhecer as funções exercidas durante no seu percurso profissional, nomeadamente as de gestão.	Que formação académica tem realizado ao longo do seu percurso? Para além da docência que funções já exerceu no seu percurso profissional? Pode quantificar o número de anos de serviço ligados a essas funções? Pretende continuar a exercer funções de gestão? Porquê? Fala-me dos que considera serem os principais desafios, as principais dificuldades e os eventuais dilemas da sua atividade de gestão (ou enquanto gestor/a) Que dimensões da gestão prioriza na sua ação enquanto gestor/a Quais entende serem instrumentos e recursos importantes e úteis facilitadores da sua ação enquanto gestor/a?
Bloco C Representações das Plataformas Informáticas	Conhecer as perceções e representações dos inquiridos sobre as plataformas informáticas	1. Quais as plataformas informáticas da Administração Central usadas no seu Agrupamento? Pode indicar a função de cada uma delas? 2. Assistimos nos últimos tempos a uma proliferação de plataformas informáticas sob a alçada do Estado. Qual a sua opinião sobre elas? 3. Como vê a realização das tarefas administrativas nas plataformas, em termos de quantidade e tempo que ocupam? 4. Fale-me do que considera ser a partilha de saberes, entreajuda, e trabalho colaborativo entre os agrupamentos no que respeita o uso das plataformas informáticas e resolução dos problemas com que se deparam? 5. Quer realçar alguma outra característica das plataformas que considere importante?

<p>Bloco D Representações do papel do estado</p>	<p>- Conhecer as representações que os inquiridos têm do papel do Estado - Conhecer a relação com o Estado tendo por base o uso das plataformas informáticas e ação deste instrumento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como vê atualmente, por parte do Estado, o acesso à informação produzida nas escolas? 2. No que respeita a utilização de plataformas nos processos de gestão escolar, como vê a autonomia da sua escola? 3. Quais as vantagens ou desvantagens na comunicação com o Estado por via das plataformas informáticas? 4. É prática ser contactado pelo poder central para alterações de última hora? Que tipo de alterações? 5. Quais lhe parecem ser as finalidades do poder central ao sistematizar e incrementar todas as tarefas de gestão escolar assentes em plataformas informáticas? 6. Em que medida podem as plataformas constituir um meio do poder central estar mais perto das escolas?
<p>Bloco E Implicações no trabalho do diretor</p>	<p>Conhecer para os inquiridos as vantagens e as desvantagens das plataformas informáticas nos processos de organização e gestão da escola.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como vê o uso sistemático de plataformas informáticas nas atividades de gestão escolar? 2. Em que tarefas de gestão têm mais visibilidade as plataformas informáticas? 3. Qual a sua opinião sobre as possíveis exigências técnicas que são necessárias no trabalho com essas plataformas? Considera que há necessidade de tomar medidas a esse efeito? Quais? 4. Considera haver redundância de informação/trabalho na gestão da informação dessas plataformas? Pode explicitar? 5. Como constitui as equipas de trabalho das plataformas e que critérios usa para essa constituição? 6. Que tipo de problemas revelam as equipas de trabalho das plataformas na sua escola? 7. Quais os procedimentos que toma quando há necessidade de resolver problemas que surgem no trabalho ligado às plataformas? 8. Existe algum tipo de troca de conhecimentos entre as escolas no que respeita o uso das plataformas? 9. No que respeita o seu agrupamento, que impacto causou o uso sistemático das plataformas informáticas?
<p>Bloco F Validação da entrevista</p>	<p>Validar a entrevista Agradecer a disponibilidade</p>	<p>Deseja acrescentar alguma coisa sobre o assunto em análise?</p>

ANEXO-B: GUIÃO DA ENTREVISTA DIRIGENTES DA ADMIBISTRAÇÃO CENTRAL

Objetivo Geral: Pretende-se com esta entrevista ter uma visão global do que a ação das plataformas informáticas pode representar para a organização e gestão da escola pública.

BLOCOS TEMÁTICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMULÁRIO DE QUESTÕES
Bloco A Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	Legitimar a entrevista Motivar o entrevistado	Relembrar o tema e os objetivos do trabalho; Solicitar a colaboração do entrevistado, destacando a importância da sua colaboração na realização do estudo; Assegurar o caráter anónimo das informações prestadas; Solicitar autorização para realizar o registo audiográfico da entrevista.
Bloco B Percurso Académico e Profissional	- Conhecer o percurso académico do inquirido; - Conhecer as funções exercidas durante no seu percurso profissional;	1. Quer dar-nos uma perspetiva global do seu percurso académico e profissional? 2. Quais os principais requisitos para exercer o seu cargo e quais são as principais responsabilidades associadas a esse cargo? 3. Qual é, na sua perspetiva, a missão do serviço que dirige?
Bloco C Representações das Plataformas Informáticas	Conhecer as perceções e representações dos inquiridos sobre as plataformas informáticas	1. Assistimos nos últimos tempos a uma proliferação de plataformas informáticas sob a alçada do Estado. Qual a sua opinião sobre elas? 2. Fale-me da plataforma pela qual o serviço que dirige é responsável, isto é, características, potencialidades, fragilidades ou constrangimentos, desafios. 3. Fale-me da organização e funcionamento do serviço que dirige em função da plataforma pela qual é responsável. 4. Como vê as tarefas realizadas nas escolas nessa plataforma em termos de tempo que ocupam? 5. Quer realçar alguma outra característica das plataformas que considere importante?
Bloco D Representações do papel do Estado	- Conhecer as representações que os inquiridos têm do papel do Estado - Conhecer a relação com as escolas tendo por base o uso das plataformas informáticas e ação deste instrumento.	1. Na sua perspetiva, em que medida o uso de plataformas influencia a relação do Estado (através da sua Administração) com as escolas. 2. Como vê o Papel do Estado nessa relação? 3. Que implicações considera poderem existir no papel e na (re)configuração do Estado, decorrentes do uso de plataformas informáticas de âmbito nacional? 4. Quais as implicações decorrentes do acesso a informações produzidas nas escolas, facilitado pelas plataformas?

		<p>5. No que respeita a utilização de plataformas nos processos de gestão escolar, como vê a autonomia das escolas?</p> <p>6. Quais as vantagens ou desvantagens na comunicação com as escolas por via das plataformas informáticas?</p> <p>7. Em que medida podem as plataformas constituir um meio do Estado estar mais perto das escolas?</p>
<p>Bloco E Implicações no trabalho das Escolas</p>	<p>Conhecer para os inquiridos as vantagens e as desvantagens das plataformas informáticas nos processos de organização e gestão das escolas.</p>	<p>1. Como vê o uso sistemático de plataformas informáticas nas atividades de gestão escolar?</p> <p>2. Pode elucidar-nos sobre que tarefas as escolas realizam na plataforma pela qual é responsável?</p> <p>3. Que conhecimentos técnicos são necessários nas equipas das escolas, para trabalharem nesta plataforma?</p> <p>4. Que tipo de apoio prestam às escolas?</p> <p>5. Que facilidades ou dificuldades considera ter hoje em dia um diretor no seu trabalho uma vez que tem à sua disposição um vasto leque de plataformas para os processos de organização e gestão da sua escola?</p> <p>6. No que respeita as organizações escolares, que impacto pensa que causaram o uso sistemático das plataformas informáticas?</p>
<p>Bloco F Validação da entrevista</p>	<p>Validar a entrevista Agradecer a disponibilidade</p>	<p>1. Deseja acrescentar alguma coisa sobre o assunto em análise?</p>

ANEXO-C: ENTREVISTA DIRETOR 1

P. Pretende-se com esta entrevista ter uma visão global do que as plataformas informáticas podem representar, quer para a escola quer para o Estado e assim perceber qual é o verdadeiro papel destas ferramentas nos processos da organização e gestão da escola. Informo que esta entrevista é de carácter anónimo e solicito autorização para gravar?

D1 - Está dada a autorização.

Bloco B - Percurso Académico e Profissional

P1 - Que formação académica tem realizado ao longo do seu percurso?

D1 - A minha área de formação é Ciências Religiosas. Depois fiz um mestrado em Supervisão e Formação de Professores.

P2 - Para além da docência que funções já exerceu no seu percurso profissional? Pode quantificar o número de anos de serviço ligados a essas funções?

D1 - Além dos cargos de gestão, que passei, desde secretária do antigo conselho diretivo até vice-presidente, e depois diretora, quando surgiram os diretores. Depois além disso fui coordenadora de diretores de turma, durante alguns anos, do ensino básico, fui diretora de turma, claro, representante de grupo...

P - Em termos de cargos de gestão tem a noção dos anos de serviço que tem?

D1 - Tenho a noção de que... já lá vão 17 ou 18 anos, senão mais, em conselhos executivos, conselhos diretivos. São mais de 16 anos, devem ser... já vai nos vinte e tal. Não sei dizer ao certo. Mas sei que fui a primeira vez para um órgão de gestão em 94, e até agora fiz uma interrupção de 4 anos. Portanto, todo este tempo foi em órgãos de gestão.

P3 - Pretende continuar a exercer funções de gestão? Porquê?

D1 - Pois... não sei!

P - Está no seu segundo mandato como diretora, a seguir não pretende continuar?

D1 - Não, não...

P - E quais são as razões?

D1 - O cansaço e a saturação de sentir que o trabalho da direção é muito burocrático. E, portanto, é um trabalho que cansa muito e neste momento é muito exigente! Muito, muito, muito exigente.

P4 - Fala-me dos que considera serem os principais desafios, as principais dificuldades e os eventuais dilemas da sua atividade de gestão (ou enquanto gestor/a).

D1 - O não ter tempo para me dedicar. Para mim o grande problema, a grande dificuldade é o não ter tempo para poder dedicar mais aquilo que é fundamental numa direção de uma escola. Que é dar o devido tempo, ou por outra, o tempo necessário aquilo que é pedagógico, aquilo que é essencial para que a escola tenha um projeto educativo, e siga uma linha de projeto educativo consciente. Porque isto obriga-me a

falar, a reunir muito com as pessoas, a debater muitas ideias com as pessoas. A minha perspetiva de ensino... eu tenho uma perspetiva de ensino e uma perspetiva de como estar na escola, o que fazer numa escola, mas isto não é uma coisa que a pessoa tenha só, e pronto, e tem e acabou! É uma coisa que obriga a muito diálogo, a muita conversa com os outros, a muita troca de experiências, a muito saber ouvir, e este tempo falta-me! Eu dou por mim, n vezes, a sentir que sou... não que o trabalho administrativo não seja importante como todo o outro, mas eu não sou diretora de uma escola para fazer trabalho administrativo! Não considero que o diretor tenha que fazer trabalho administrativo. E o diretor, hoje, faz trabalho administrativo!

P – Sente que as suas dificuldades residem, com mais incidência, na falta de tempo ou reconhece outras?

D1 – Na falta de tempo porque a pessoa tem que permanentemente acudir a todos os fogos. A todos os fogos que vêm de exigências da tutela. Exigências de preencher plataformas, que são todos os meses, e então agora ultimamente todos os meses nós temos que rever as situações, nós temos que colocar mais indicações na ... por causa da questão da progressão da carreira. E, portanto, isso tem originado muito trabalho burocrático, que a única pessoa responsável por ele é o diretor, não é mais ninguém. Nem sequer é uma coisa que possa ser delegada porque quem tem a responsabilidade de contar o tempo de serviço é o diretor, ou pelo menos de o confirmar, pode mandar contá-lo, mas depois tem que o confirmar. Num agrupamento de escolas onde existem quase 300 professores, é a loucura total! Em janeiro deste ano perdemos mais de duas semanas de volta da situação dos professores, na sequência dos descongelamentos, e porque tinha deixado de haver avaliação, e porque deixado de haver contagem do tempo de serviço, não deixou de haver, mas esse trabalho não foi feito durante muito tempo por causa dos congelamentos. De repente cai tudo em cima e é preciso fazer as coisas de um dia para o outro. E isto origina uma tensão muito grande no trabalho, porque é um trabalho de muita responsabilidade, e retira-nos muito tempo para fazer coisas que... eu quero ouvir as pessoas, eu quero falar com as pessoas, eu quero ter tempo até para as ouvir, porque para mim as pessoas estão primeiro do que o resto, e dou por mim precisamente a fazer o contrário. Preocupada com plataformas, com prazos, com coisas que é preciso preencher e que para as quais... não devia ser o diretor a fazer isso! Não devia! Porque dirigir uma escola é, na minha perspetiva, ouvir as pessoas que lá estão, e esse tempo eu não o tenho!

P – Poderão ser esses os motivos que a levam a desistir de um cargo de gestão?

D1 – Podem. Podem perfeitamente ser.

P5 - Que dimensões da gestão prioriza na sua ação enquanto gestor/a

D1 – Aquilo que eu priorizo é o contacto com as pessoas, mas não é isso que eu faço. Teoricamente eu sei que é isso que deve ser, mas a pessoa chega a um ponto em que... ou porque já está tão cansada, ou tão saturada, ou tão exausta com tanta burocracia, acaba por deixar para trás aquilo que tem que ter ... Porque ouvir as pessoas obriga-nos a estar num Estado de serenidade, de calma, e as exigências

burocráticas não nos permitem isso. Portanto, eu priorizo o ouvir e o refletir sobre as melhores pedagogias e aquilo que é melhor para os alunos, mas tenho consciência de que não estou a conseguir fazer.

P – Considera por exemplo que está em igualdade de circunstâncias com outros agrupamentos, por exemplo ou mais pequeno ou do interior, etc?

D1 – Não. Claro que não, e os apoios que os diretores têm não são muito diferentes dos apoios que têm essas escolas que não estão agrupadas. Os prazos são os mesmos para toda a gente. Na altura dos concursos, tanto eu tenho 3 dias para validar candidaturas ou 5 dias para validar candidaturas como tem um professor... eu que tenho 300 professores ou que tenho duzentas e não sei quantas candidaturas, como quem tem 2 ou 3, ou 10, ou 20, ou 30, portanto os prazos são precisamente iguais, não há qualquer diferença entre uma situação e a outra.

P – Já lhe aconteceu não cumprir prazos?

D1 – Já me aconteceu uma única vez e foi este ano. De estar a validar uma candidatura e ela ter sido... e a plataforma ter fechado!

P – Nessas circunstâncias o Ministério atua como?

D1 – Quando eu coloquei a questão, e bastante aflita porque em tantos anos de trabalho foi a primeira vez que isso me aconteceu... Ah! E porque é que isto me aconteceu? Porque de 10 funcionárias que eu tinha que ter na secretaria tinha 5! E a situação foi colocada várias vezes superiormente em relação a isso, e as coisas arrastaram-se, e quem teve que resolver o problema fui eu e, portanto, aquilo que a tutela me fez foi “quando voltarmos à segunda validação corrige a situação”. Foi uma situação muito desagradável porque eu cumprir prazos é uma coisa que para mim é fundamental, eu posso não dormir, mas os prazos eu tenho que os cumprir, e ali não tive qualquer hipótese.

P6 - Quais entende serem instrumentos e recursos importantes e úteis facilitadores da sua ação enquanto gestor/a?

D1 – Podem ser recursos humanos por exemplo. Entendo que é fundamental haver uma boa secretaria, um bom grupo administrativo. Que nós temos! Há muita coisa que hoje está de pé nesta escola porque os serviços administrativos, com todas as lacunas que têm, teve... neste momento está bem, em termos de pessoal as coisas estão equilibradas, embora nós tenhamos pessoal dentro do grupo com quem não podemos contar muito não é... mas isso acredito que seja igual em todo o lado. Por outro lado, nós temos uma excelente chefe de serviços, que tem uma capacidade de trabalho fantástica, que tem uma capacidade de inovação espantosa, que aceita muito o desafio da novidade e, portanto, dá muito estímulo também por isso. Um exemplo muito prático, a nossa responsável pelo pessoal docente adoeceu, não foi uma doença mas sim uma gravidez de risco, e continua a não vir, mas a chefe de serviços arregaçou as mangas e fez trabalhos que nunca tinha feito, porque eram muito feitos por aquela pessoa e, portanto ela estava muito descansada, e eu também, mas ela arregaçou as mangas e foi à procura e isto é uma mais valia incalculável numa escola. Porque os serviços administrativos num agrupamento são a chave fundamental para que as coisas

possam correr de uma forma tranquila, de uma forma produtiva, mais do que isso, porque quando nós falamos que temos n aplicações para preencher eles ainda têm muito mais do que nós. E, portanto, precisamos de gente desembaraçada, de gente que é afoita, que não sabe, mas vai à procura, e nesse aspeto este agrupamento tem um bom grupo de funcionárias administrativas que preenchem estes requisitos e, portanto, esta é uma grande mais valia. Por outro lado, outra mais valia também, é rodearmos das pessoas que estão... que ainda acreditam nisto! Porque eu sinto que, e sinto hoje muito, que é um barco muito difícil de conduzir quando as pessoas estão muito desmotivadas com a escola de uma forma geral. Apesar dessa desmotivação, e há sempre aqueles que gostam de viver na desmotivação e, portanto, pouco há a fazer ou muito dificilmente se chega a essas pessoas. Eu sei que o nosso corpo docente tem muita gente com muita vontade ir para a frente, de arregaçar as mangas e de por a frustração e a desilusão, porque eu sinto que as pessoas estão desiludidas, para trás e não viver com isso porque a vida é feita de desilusões de vez em quando e os professores estão a sentir muito isso. E se me é permitido, e eu digo-o., muito desiludidos com um governo ou com uma tutela que tentou transmitir algum entusiasmo aos professores, mas que depois na prática fez muito pouco. É verdade que fez, é verdade que descongelou carreiras, mas... Isto do descongelar carreiras e valorizar a carreira é fundamental para que as pessoas se sintam com vontade de. E não querendo ser advogada do diabo, não querendo ser profeta da desgraça, eu estou a perceber ao longo destes anos que a desmotivação no ensino está a generalizar-se. E quando nós temos, se calhar estou a fugir à pergunta, mas tem a ver com isto. Quando nós temos situações de grupos disciplinares que já não têm professores, isto é muito grave. Eu o ano passado tive que ir buscar um colega de matemática a uma bolsa de recrutamento, a uma contratação de escola, de matemática e de inglês! Este ano tivemos que ir fazer uma contratação de escola e ir buscar um professor de geografia. Portanto, isto começa a ser um mau prenúncio, que as pessoas não querem a escola, que as pessoas não querem enveredar pelo ensino. E não querem porque estão desgastadas, porque não são valorizadas, porque a exigência é brutal, porque as pessoas dormem... não dormem na escola, mas vão dormir a casa num instantinho, para voltarem à escola, e passam o dia e a vida na escola porque estão agarradas a muita coisa burocrática, e eu não vejo capacidade ainda da parte dos professores de ultrapassar estas questões burocráticas porque a própria legislação não ajuda, não o permite. Portanto este corpo docente que está... e que eu senti ao longo de todos estes anos, um grande grupo de professores motivados, entusiasmados, com vontade de mudar, com vontade de ser afoito, e sair um bocadinho da caixa e ir ao encontro destas exigências de uma flexibilidade que nos é pedida neste momento, com a qual eu concordo e defendo, mas que obriga a muito tempo e a muita reflexão, e continuo a achar que nós não temos tempo para parar e para refletir!

P – Não considera então que as plataformas informáticas possam constituir um instrumento facilitador?

D1 – Ainda não consegui ver isso! Ainda não consegui ver isso! Acredito que há coisas que podem ser simplificadas, acredito que há coisas que podemos deixar de nos agarrar tanto ao papel, acredito que sim, mas acredito que até para isso nós

precisamos de tempo para nos inteirarmos dessas situações. Esta questão que se passa neste agrupamento que é tentar desburocratizar, tentar utilizar os meios informáticos para desburocratizar as questões, mesmo isso as pessoas precisam treinar, as pessoas precisam de perceber o que estão a fazer, precisam de... e falo por mim, se calhar outros terão mais facilidade em entrar nesse registo, eu quero entrar nesse registo mas também preciso de tempo para me adaptar a ele. E eu, neste momento, ainda não tive tempo para me adaptar a ele. Eu tenho as coisas para abrir no meu computador da DRIVE e eu ainda não tive tempo de ir lá, de investigar e de ver como é que é, como é que não é, como é que funciona, como é que não funciona, porque estou completamente assoberbada com outras coisas que... se calhar é uma má gestão, podem-me dizer. Não sei se é se não é, eu ainda não cheguei lá. Pronto.

P – O dia não tem 48 horas?

D1 – Não... o dia não tem 48 horas.

Bloco C - Representações das Plataformas Informáticas

P1 - Quais as plataformas informáticas da Administração Central usadas no seu Agrupamento? Pode indicar a função de cada uma delas?

D1 – A SIGRHE que é a mais utilizada em termos de... da Direção-Geral da Administração Escolar. As plataformas do SIGO, dos alunos. Não sei se chamam plataformas se não, mas as da DGESTE, que muitas vezes são colocadas esporadicamente ou... não permanentes, pronto. As que estão ligadas aos alunos com necessidades educativas especiais. As do gabinete de gestão Financeira também, e agora já ultimamente é tudo por plataformas...

P – Do pessoal não docente existe alguma coisa?

D1 – Estão no SIGRHE, são da mesma entidade. A MISI, também de alunos. O SIGO... já disse, são assim aquelas que são as mais usadas e aquelas que dão mais dores de cabeça.

P2 – Assistimos nos últimos tempos a uma proliferação de plataformas informáticas sob a alçada do Estado qual é a sua opinião sobre elas?

D1 – A minha opinião sobre elas é que transformam, da forma como estão implementadas, transformam muito o trabalho de uma direção num trabalho burocrático, porque perdemos muito tempo de volta de plataformas, repetimos muitos dados de plataforma para plataforma. Por exemplo o MISI tem dados que depois o SIGRHE também pede. Ah! Esqueci-me à bocadinha de falar no portal da Educação... No portal das matrículas do 1º ciclo... das matrículas, agora já não é do 1º ciclo é todos os anos. Portal das Escolas isso mesmo. Pronto, são plataformas que acabam por... o objetivo, se calhar, seria melhorar a vida das escolas, mas da forma como estão implementadas, acabam por criar muitos constrangimentos e muita perda de tempo que nos tiram ...que nos são retirados de outras tarefas que são muito mais importantes, na minha perspetiva, de uma direção.

P3 - Então como realização dessas tarefas administrativas em termos de tempo foi a quantidade de tempo que ocupam?

D1 – É exageradamente! Perdemos horas e horas que volta de volta de plataformas. E o papel do diretor essencialmente não é um papel administrativo, é um papel que tem que ser o pensar a escola e o tempo para pensar a escola não existe.

P3 - Fale-me do que considera ser a partilha de saberes, entretajuda, e trabalho colaborativo entre os agrupamentos no que respeita o uso das plataformas informáticas e resolução dos problemas com que se deparam?

D1 – Neste momento, não estão interligadas as escolas. Não existe. Eu penso que eles têm essa perspetiva, mas neste momento não estão pensadas dessa forma.

P5 - Quer realçar a uma outra característica das plataformas que considera importante, para além do que já falou.

D1 – Eu considero muito importante o facto de poder ter a informação toda concentrada, e nesse aspeto as plataformas têm essa vantagem. Desde que elas estejam preparadas para podermos... para poderem ser eficazes, efetivamente não é.

Bloco D - Representações do papel do Estado

P1 - Como vê atualmente, por parte do Estado, o acesso à informação produzida nas escolas?

D1 – A ideia que me dá é que eles criam novas plataformas para voltar a dar a mesma informação. É muitas vezes a sensação que eu tenho. Eu sei que há um... e pelo menos já me foi dito várias vezes que há um projeto, e que vai haver formação, e estamos à espera até que um elemento da direção faça formação sobre isso, sobre uma plataforma que irá concentrar tudo, mas até agora não temos grandes informações sobre isso.

P2 - No que respeita à utilização de plataformas nos processos de gestão, como vê a autonomia da sua escola?

D1 – Não vejo grande autonomia. Não, não vejo grande autonomia porque Se calhar o objetivo será esse, mas... a autonomia no sentido de.... Há prazos e isso é que é o grande problema são os prazos! Porque as pessoas estão... nesse aspeto não há autonomia nenhuma, porque os prazos condicionam todo o trabalho e pressionam... e o prazo tem que ser cumprido, e é verdade que os prazos têm que ser cumpridos, não tenho dúvidas disso, mas são apertadíssimos, acham que nos dão 8 dias...ah! a essa outra característica... a direção tem 8 dias para preencher a plataforma.... nesses 8 dias está o sábado e o domingo por exemplo. Portanto, a direção não tem direito a sábados e a Domingos! Quer dizer..., estão a dar uma grande benesse quando falam em 8 dias, mas 8 dias não são 8 dias e depois é há a documentação que tem que ser verificada antes de se preencher... estou-me a lembrar dos concursos, que são n e n processos, n papeis que ser confirmados, há coisas que têm que ser confirmadas para outras escolas. Que não temos acesso muitas vezes ao contacto até com outras escolas e, portanto, isso atrasa imenso o trabalho. Nomeadamente deste ano aconteceu nem os processos estarem nas escolas por questões de falta de pessoal nas secretarias, e tudo isso condicionou imenso o trabalho.... Não é admissível que para preencher uma plataforma que deveria ser considerado um instrumento de desburocratizar o trabalho, não é admissível que esse sistema crie situações em que a pessoa tem que estar a

trabalhar ou até à meia-noite ou até às 2 da manhã para de cumprir os prazos, portanto, não há autonomia absolutamente nenhuma.

P3 - Quais as vantagens ou desvantagens na comunicação com o Estado por via das plataformas?

D1 – Há vantagens a partir do momento em que a informação que é lá colocada, seja como informação para sempre e que não se volte a repetir. Essa seria a única vantagem. Como isto não acontece, ela acaba por ser uma desvantagem.

P4 - É prática ser contactado pelo poder central para alterações de última hora? Que tipo de alterações?

D1 – É. De um dia para o outro.

P5 - Quais lhe parecem ser as finalidades do poder central ao sistematizar e incrementar todas as tarefas de gestão escolar assentes em plataformas informáticas?

D1 – Eu volto sempre o mesmo, mas a vantagem seria se esse trabalho nos deixasse.... Se trabalho nos desse tempo para fazer outras coisas que são muito mais importantes dentro de uma escola. Agora, como o tempo é sempre... como estamos permanentemente a ser pressionados e como o tempo é pouco. A vantagem é que... continuamos na mesma.

P6 - Em que medida podem as plataformas constituir um meio do poder central estar mais perto das escolas.

D1 – Pode constituir, pode constituir a partir do momento em que tem mais informação nas escolas e nesse aspeto a plataforma tem essa vantagem. Acredito que sim, ter informação centralizada, ter tudo isso é fundamental. Eu por exemplo não entendo, porque é que todos os anos se têm que lançar dados nos concursos dos professores, quando os dados são os mesmos desde que o professor começou a sua carreira e desde concorre.

Bloco E - Implicações no trabalho do diretor

P1 - Como vê o uso sistemático de plataformas informáticas nas atividades de gestão escolar?

D1 – Por vezes até facilita, não muito, mas a maior parte rouba-nos muito tempo. A gestão tem muitas outras preocupações que não preencher plataformas para tudo e mais alguma coisa.

P2 - Em que tarefas de gestão têm mais visibilidade as plataformas informáticas?

D1 – É mais ligado aos docentes, embora a dos alunos comece a ter já grandes... As plataformas ligadas aos alunos têm um período do ano em que são muito utilizadas. A altura das matrículas, agora o SIGO, que tem ocasionalmente correções a fazer, o completar de outra informação, pronto, mas não é excessivamente utilizado como é por exemplo a dos professores. Aliás, a dos professores, como todos os concursos, todos os pedidos de substituições de professores, tudo passa por aí, ela pode ser usada durante o ano inteiro, sem interrupções.

P3 - Qual a sua opinião sobre as possíveis exigências técnicas que são necessárias no trabalho com essas plataformas? Considera que há necessidade de tomar medidas a esse efeito? Quais?

D1 – Acho que sim. Acho que é preciso conhecimentos técnicos, embora a plataforma, as plataformas têm uma vantagem para mim, que é serem intuitivas, portanto, acaba por... eu que não tenho formação nessa área, não tenho sentido dificuldades em termos técnicos de utilizar uma plataforma, salvo um caso ou outro, salvo uma plataforma que surja de novo, pronto, que a pessoa não está habituada. Agora aquelas que são já habituais tem essa vantagem, não há grande necessidades ...

P. Então não considera serem necessário medidas de formação ou outras, para a utilização dessas plataformas?

D1 – Quando elas são novas considero ser necessário a formação. Depois quando elas já são o *b* à bá.... Elas já são muito intuitivas.

P4 - Considera haver redundância de informação/trabalho na gestão da informação dessas plataformas? Pode explicitar?

D1 – Considero. Claro que sim. Já o disse atrás.

P5 - Como constitui as equipas de trabalho das plataformas e que critérios usa para essa constituição?

D1 – Os critérios que uso são o conhecimento que as pessoas têm na área concreta. Tirando a plataforma de gestão de professores, que essa é quase da exclusiva responsabilidade do diretor, e portanto, praticamente ninguém pode usar essa plataforma que não seja diretor, as outras têm muito a ver com a formação que as pessoas têm e a apetência que as pessoas têm em determinadas áreas. Claro que sim, a sua a sua capacidade em termos de conhecimentos informáticos, porque também é fundamental. Mas pronto, tem muito a ver com esta questão de as pessoas que também ao longo da vida se vão... ao longo do período que estão nas escolas e que vão permanecer num determinado agrupamento, se vão dedicando a trabalhos, a determinadas tarefas... estou agora a lembrar-me de uma plataforma que não falamos, num programa que não se pode dizer que é a mesma coisa, a dos exames, por exemplo, aquelas que já estão utilizadas ao longo de muitos anos e que as pessoas já têm experiência adquirida de muitos anos não é.

P. E que tipo de problemas, por exemplo, revelam essas equipas? ou não revelam problemas? Se sentem necessidade de apoio, etc.

D1 – Nalgumas circunstâncias sentem. Mas já não sentem aqueles que já estão muito por dentro do sistema e do funcionamento dos ditos programas ou plataformas. Agora, quando se... quando há necessidade de colocar pessoas que não estão tão habituados, claro que é preciso formação e essa formação é dada pelos colegas.

P7 - Quais os procedimentos que toma quando há necessidade de resolver problemas que surgem no trabalho ligado às plataformas?

D1 – Normalmente chamar a equipa PTE.

P- Isso talvez seja a nível interno, e se for externo tem algum tipo de procedimento?

D1 – Contactar com a DGEEC.

P8 - Existe algum tipo de troca de conhecimentos entre as escolas no que respeita o uso das plataformas?

D1 – Não... existe informal. Existe informal, nas reuniões que vamos tendo e que vamos falando, mas não existe para... . Em termos da contabilidade há muito apoio e muito em termos administrativos, os serviços administrativos das escolas funcionam, não de todas, mas há uma colaboração muito relevante nesse sentido. A nossa chefe de serviços, por exemplo, a nossa coordenadora técnica já apoiou e á foi a outras escolas apoiar nalgumas aplicações. Da mesma forma como também já cá estiveram outras pessoas, noutra altura, noutros tempos que também deram apoio, mas é um apoio que é dado pela boa vontade das pessoas, que é fora do seu horário, que é... não é uma coisa que seja feita... que esteja organizada e que haja uma preocupação da tutela no sentido de fornecer esse apoio.

P9 - No que respeita a sua organização, que impacto causou o uso sistemático das plataformas informáticas?

D1 – Causou bastante stress. Pela forma como elas têm que ser geridas. Não por ser uma plataforma, mas pela pressão que elas nos colocam permanentemente e pela forma como nós temos que as utilizar em muito pouco espaço de tempo, com muita informação que é preciso colocar lá. Eu posso falar de um caso muito concreto. Esta situação do recenseamento e da progressão na carreira, que foi uma coisa feita de um dia para o outro, sem pessoal na secretaria, sem gente que pudesse ajudar, se não fossem os colegas a valerem-me, eu não tinha chegado lá! E, portanto, é uma responsabilidade enorme, é a vida das pessoas que ali está em causa, e é muitas vezes a sensação de “será que eu fiz isto tudo bem?”, porque fica-nos sempre muito esta dúvida, pela pressão em que se trabalha.

Pois eu não quero dizer que não houve coisas positivas, mas tenho alguma dificuldade em encontrá-las...

P – Estando num cargo de gestão, praticamente desde 94, acompanhou um bocado a evolução...

D1 – Sim. E é verdade que se eu olhar para trás, é verdade que a informática tem vantagens, não há dúvida nenhuma. Eu estou a lembrar-me de como nós lançávamos as notas dos alunos, por exemplo, e hoje como as coisas são e como são muito mais simples, muito mais.... Mas não senti que isso fosse aliviar o trabalho das pessoas. Porque se não é o que era lançar notas à mão, por exemplo, ou pautas à mão, e fazer pautas não sei quantas vezes, porque as pessoas se enganavam, são outras coisas que aparecem . É uma exigência! Talvez a questão burocrática possa ter sido aliviada nalgum aspeto, e aí as plataformas ajudaram, é verdade, mas depois os prazos das plataformas são umas coisas em cima das outras, são muitas plataformas, são muitos programas... para o leite escolar é uma plataforma, para os manuais é outra plataforma, para as inscrições dos alunos é outra plataforma, e isto tudo complica. Depois cada uma tem um prazo, depois estamos a lançar dados iguais para todo o lado, estamos a repetir aquilo que já dissemos na outra plataforma, quer dizer, é um repetir de trabalho, não é um repetir de trabalho, não está bem utilizada a expressão, mas é um duplicar de trabalho. Fala-se muito no 360, que eu já tive professores designados para fazerem formação no 360, e estamos há um ano há espera, que essa pessoa seja chamada para ir fazer formação. Portanto, falam tanto que o 360 vai aliviar, então se calhar a prioridade máxima em termos de órgãos de tutela e de responsáveis

pela educação, se calhar a prioridade tem que ser aí. Há tantos anos que estou em reuniões de direções, com elementos da tutela, e em que toda a gente se queixa do trabalho por causa das plataformas, e há tantos anos que eu oiço falar no 360, que vem simplificar tudo, mas parece que o 360 está muito difícil de sair. Ele não aparece, ele não surge, ela não... basta dizer que continuamos à espera que nos façam formação em relação a essa plataforma.

Bloco F - Validação da entrevista

P1 – Então para finalizar, deseja acrescentar alguma coisa sobre o assunto em análise? O que lhe vai na alma...

D1 – O que me vai na alma é que era preciso muito uma plataforma única, por onde todos os serviços do ministério passassem e que pudesse concentrar toda a informação. Uma coisa de consulta rápida, que pudesse concentrar tudo. Isso sim, acredito que facilitaria a vida nas escolas e facilitaria a vida quer dos profissionais administrativos quer da própria direção, da gestão da escola.

P. Muito obrigada pela sua colaboração e pelo seu tempo.

ANEXO-D: ENTREVISTA DIRETOR 2

P. Pretende-se com esta entrevista ter uma visão global do que as plataformas informáticas podem representar, quer para a escola quer para o Estado e assim perceber qual é o verdadeiro papel destas ferramentas nos processos da organização e gestão da escola. Informo que esta entrevista é de carácter anónimo e solicito autorização para gravar?

D2 - Sim pode gravar.

Bloco B - Percurso Académico e Profissional

P1 - Que formação académica tem realizado ao longo do seu percurso?

D2 - Sou licenciado em geografia. Depois da licenciatura, acabou por haver uma atualização da licenciatura com um novo currículo em que já se integrou a formação pedagógica e o estágio, portanto, a formação com o estágio pedagógico. Na escola acabou por reverter para uma outra licenciatura também atualizada de geografia ensino, quando a minha formação inicial era de geografia, mas na área só científica disciplinar. Depois fiz uma pós-graduação em gestão e administração escolar e ao longo do percurso, tenho feito várias formações, enfim fiz , ultimamente, aquela formação dos líderes inovadores. Tenho feito formação com a IGEC na área procedimentos disciplinares dentro da lei Geral do Trabalho em funções públicas. Também outras formações em liderança escolar, em gestão de equipas. Tem sido uma formação que tenho levado ao longo do tempo para conseguir manter a atualização possível no âmbito do meu trabalho.

P2 - Para além da docência, que funções já exerceu no seu percurso profissional, se puder mais ou menos quantificar, não tem que ser precisos anos de serviço que esteve ligado essas funções, por exemplo.

D2 - Bom, eu comecei uma carreira antes do ensino secundário, estive no ensino superior 3 anos, onde também lecionei, primeiro também como monitor, depois também como assistente. Depois dentro das escolas, eu acho que já fiz, eu penso que tive todos os cargos que há para ter, menos... nunca fui coordenador dos diretores de turma. Fui coordenador do departamento, coordenador de grupo, coordenador do Secretariado de exames, coordenador da unidade de aferição, porque nós tivemos também no antigo agrupamento, Delfim Santos, uma unidade de aferição, como se fosse agrupamento de exames, mas era agrupamento dedicado às provas de aferição. Fui coordenador da biblioteca escolar, estive como presidente da comissão instaladora do antigo agrupamento de Delfins Santos não é. Depois foi como presidente da assembleia de escola, mas foi como de regulamento interno, enfim, pronto, foi dentro dessa transitoriedade, depois fui presidente da Assembleia do Conselho Geral no agrupamento Delfim Santos. Já fui presidente também depois do Conselho Geral transitório aqui do novo agrupamento das Laranjeiras antes da eleição, já fui Presidente CAP e diretor. Eu, no agrupamento Delfim Santos estive antes também como diretor aqui estou desde 2013. Mas já tinha sido diretor do agrupamento Delfim Santos, e depois aqui também já tive como estive com o presidente da CAP.

P - Foi na transição ao ser agrupamento? 5.15

D2 – Não, foi por uma coisa estranha, com a transição não fui eu, foi o diretor da Escola Secundária. Depois eu concorri, fiquei eu. E ao fim de 4 anos, houve um erro do Conselho Geral no campo da recondução. Eles queriam reconduzir, mas fizeram um erro administrativo e então o ministério não teve outro remédio senão promover eleições. O Conselho Geral promovesse eleições, mas num mês, no interregno durante 9 meses nomeou-me presidente da Comissão administrativa provisória. Que era para não haver interregno, não é, em termos de gestão, e depois voltei a concorrer, já devia ter sido reconduzido, mas voltei a concorrer e fiquei novamente. Portanto, está a ver um percurso assim...

P – Treze, 13 mais 4 anos dá 17, portanto já está no 2º mandato? 06.04

D2 - Estou no 2º mandato mais 9 meses, e mais meio mandato, digamos assim na Delfim Santos, e fui também diretor pedagógico de um colégio particular, mas isso foi no início dos anos 90, também tenho a experiência.

P3 - Pretende continuar a exercer estas funções de gestão? 06.32

D2 – É assim, eu agora obviamente candidatei-me para mais um mandato, mas são funções que dão muito desgaste. Dão muito desgaste e nenhum reconhecimento, isto é a verdade e eu penso que, nós... Eu estou aí numa situação, em que estamos quase para formar uma associação de diretores aqui para o Sul, dado que as associações de diretores que existem não têm posto na agenda aquilo que deve ser posto. Isto é...

P – Há só uma não? 07.13

D2 – Há duas e estão ambas no Norte, não tem mal nenhum, mas não têm posto na agenda, para mostrar ao Ministério da Educação que nós estamos num limbo, porque na prática, o nome diretor significa que não.... Foi apenas uma transposição em termos nomenclatura daquilo que eram os anteriores Presidentes dos Conselhos Executivos e antes diretivos. Porquê? Porque não há um estatuto diferenciado, não são considerados dirigentes da Administração Pública, estão em comissão de serviço sem estatuto remuneratório adjacente próprio, o que leva muitos diretores a estarem presentes no 2º e 3º escalão, porque os mais velhos reformaram-se e os mais novos tiveram congelados muito tempo. E, portanto, é uma ignomínia, isto é dito por mim, a quem quiser, já disse isto até responsáveis do ministério, é uma ignomínia que um diretor esteja no 2º, 3º, 4º ou 5º escalão ou 6º. Um diretor em comissão de serviço devia estar como em qualquer comissão de serviço, ou com estatuto remuneratório próprio ou com transitoriamente, enquanto está na comissão de serviço, no topo da carreira que diz respeito aos serviços. Mais a respetiva... o respetivo suplemento por isenção de horário...

P – Se calhar o que acontece em outras repartições? 08.37

D2 – Acontece em qualquer lugar público-privado, não há ninguém no topo de uma organização que esteja a ganhar menos que os seus subordinados. Acontece nas escolas, só nas escolas, não acontece noutra lugar, não acontece nas empresas públicas, não acontece nas direções-gerais. Um diretor-geral não ganha menos que os seus de subordinados, ponto parágrafo, não é. Nem o secretário de Estado, esse é um cargo político, um chefe de gabinete, tudo tem o seu escalonamento remuneratório,

porque a remuneração também tem a ver com o grau hierárquico de representação dentro da organização.

P - Não está previsto nada em termos de diretor, por exemplo por despesas de representação? 09.17

D2 – Não, temos o suplemento, mas o suplemento é uma coisa irrisória, o suplemento fica reduzido á água com os impostos. E, portanto, uma pessoa está...o diretor da António Arroios está no 3º escalão. Eu estou no 5º e tenho quase 30 anos de serviço. Agora com professores, isto não tem a ver nada, quer dizer, há aqui um complexo de classe que tem levado para já os sindicatos a desprezar isto, para eles não interessa haver diretores. O ministério está calado que nem um rato, porque enfim, quer ver se ninguém fala, mas nós vamos ter que pôr isto na agenda, porque se já não há professores... já não há gente a querer ser professor. Muita gente já não quer ser professor, aliás há falta, pois nas reservas, por exemplo, só para dar um exemplo, no 3º ciclo e secundário, qualquer dia não há ninguém que queira ser diretor. Eu equaciono seriamente, a continuidade, não há ninguém no seu juízo perfeito que não equacione. Pronto, é isto.

P4 - Fale-me do que considera serem os principais desafios, as principais dificuldades e eventuais dilemas da sua atividade de gestão? 10.23

D2 – Olhe, os principais desafios são aqueles que se prendem com a mobilização das pessoas, para a criação, para a manutenção, já está criada uma consolidação, de uma comunidade educativa. Este desafio é tanto mais difícil quanto se foi perdendo muito do espírito de corpo que, apesar de as pessoas dizerem que os professores eram muito corporativistas, mas não no sentido pejorativo ou negativo, mas o espírito de corpo que enforma uma classe, enforma uma profissão e enforma ao mesmo tempo, uma missão. Porque é das profissões que mais característica de missão tem. Eu... até dói muito quando lá fora, agora por causa das greves, andam a dizer que os professores querem desprezar os alunos por causa da greve. Isto é uma ignomínia popular e populista, muitas vezes adensada pelos órgãos de comunicação social e por alguns comentadores da nossa praça que cometiam menos asneiras se tivessem a decência de estar calados. E, portanto, este desafio de no meio de uma heterogeneidade tão grande de formações académicas, de modos de perceber a própria profissão, de dificuldades de contexto, de sobrecarga de tarefas e trabalho, não verem muitas vezes uma profissão de futuro, que já foi, hoje veem um bocadinho muros e barreiras à sua frente. Veem que não podem também ou que não têm tempo para transmitir aquilo que aprenderam às gerações mais novas de docentes, que estão nas escolas, contratados especialmente ou alguns QZP que também são mais novos e aqueles professores do quadro podiam ter algum tempo para transmitir... Eu aprendi... eu digo isto porque aprendi muito com os mais velhos, estou no lugar onde estou porque aprendi muito com os mais velhos. Como não há esse tempo também a gestão acaba por estar no topo de uma pirâmide sem poder fazer círculos, está a ver? Somos obrigados a estar no topo da pirâmide no sentido em que tudo acaba por desaguar em nós. Todas as dúvidas, todas as frustrações, todas as dificuldades, todas as queixas de todo o lado. E vemos muitas vezes que as pessoas acabam por estar os braços um

bocadinho para baixo por causa das dificuldades que eu inúmeras. E temos este desafio grande.

E aí realmente os poderes políticos podiam colaborar, criando muitas vezes, criando menos instabilidade. Menos instabilidade profissional, menos instabilidade na organização curricular, mais estabilidade dos currículos, daquilo que é essencial para que os alunos possam ter a sua formação. Criarem também menos obstáculos, já que falou das plataformas, menos obstáculos administrativos à gestão das escolas. Dotarem as escolas de capacidade de gestão, pessoas formadas a nível de serviços administrativos. Os serviços administrativos foi uma área que foi muito desprezada nos últimos anos pela tutela e agora quiseram recompor com algumas contratações, mas um funcionário administrativo e um próprio chefe de secretaria, foi desprezado este papel. Lembro-me dos antigos chefes secretaria, eram pessoas...quase aliviavam metade do trabalho dos conselhos executivos, conselhos diretivos a nível de conhecimento da legislação, a prossecução de processos, todas estas coisas e que, de repente... Olha é um coordenador técnico, arranje aí um qualquer que sirva mais ou menos, porque já há tão pouca gente que, aquele vai servir qualquer... Não é bem a maneira de trabalhar e depois as próprias...o próprio estatuto remuneratório, outra dificuldade para essas pessoas, como também agora para os professores por causa dos congelamentos que destruíram completamente o que era as expectativas de carreira. Outras dificuldades que têm a gestão, a articulação com os pais. É cada vez mais difícil que os pais vejam a escola sem quase um local de conflitos, onde eles possam...muitas vezes querem digladiar as suas próprias frustrações, dizendo ou que a escola não presta ou confrontando os professores, disparando queixas para todo o lado. É para a inspeção, é para DGESTE, para todo o lado e temos que dar resposta no célebre âmbito do Código de Procedimento Administrativo. Desculpando os seus educandos por tudo e por nada, é uma das dificuldades, desresponsabilizando-se a eles próprios pela educação e ao fim e ao cabo fazendo refletir esta frustração em cima da escola e dos professores. A dificuldades obviamente no contexto que estava a dizer, desde as dificuldades económicas das famílias, se bem que parece um chavão, mas, mas existe e tem reflexos graves como os últimos estudos provam, nomeadamente da Universidade do Porto. Vem demonstrar que há uma grande base do insucesso e da frustração perante a escola, do baixar os braços, não é só sob o ponto de vista social das novas atrações que os jovens hoje têm para lhes distrair a atenção, mas tem muito a ver com o papel das famílias e com a estruturação das famílias e com... como se costuma dizer à família em casa onde não há pão, todos ralham e ninguém tem razão. A formação dos pais é muito importante e eu às vezes, chego a sentir pena de alguns miúdos, porque eu penso assim, se os meus filhos estivessem na situação destes, que estes estão, será que teriam o desempenho escolar que têm? Eu, a resposta é negativa não é, portanto, a escola também é desafiada a colmatar estas dificuldades da maneira que pode, os professores são chamados a ser muitas coisas para bem dos seus alunos. Muitos representam muito bem este papel, outros nem tanto e também falando sobre isso também existe obviamente, aquela noção quem está na gestão acaba por ver isso, isto parece iconoclasta, mas é a verdade que há pessoas que estão na profissão e não deviam estar. Desculpe-me a franqueza, estão na profissão e não deviam estar. Porque

isto não é aquilo que é adequado para elas, eu vejo muitas vezes que se calhar há prejuízos para a escola, há prejuízos também para alguns alunos. Porque o bom aluno até como um mau professor trabalha, mas, às vezes, é preciso para outros um suplemento que alguns colegas nossos não estão capacitados para dar. Não tem a ver com o cansaço, eu respeito muito o professor que, coitado chegou a um ponto de exaustão por se ter dedicado muito a trabalhar, mas àqueles que nem é pela remuneração, esteja a carreira congelada ou não esteja, têm hoje condições de trabalho que tiverem acabam por sempre por não ser bons profissionais. Mesmo que lhes pagássemos a peso de ouro, eles não seriam bons profissionais, isto reflete-se nas escolas e é também um desafio através da formação, através de uma avaliação capaz, através de outro desafio que o ministério tem que nos tirar como instrumento de gestão, os prémios de recompensa contingente, isto é praticado no ensino privado, é praticado nas empresas privadas e que daria muito resultado no setor público. Lembro-me de estar no ensino privado, como diretor, e termos uma capacidade avaliativa mais forte sobre o pessoal docente ao nosso serviço, mas havia também aquela coisa de chegar ao fim do ano e podendo recomendar mais 2 mais 3 salários mais um salário e isso, não é ser muito ser pouco, é dizer assim há ali alguma coisa diferente naquela pessoa que recompensa o trabalho, isto é um agradecimento. Porque o agradecimento só tantas vezes não chega, é agradável também o reconhecimento verbal sobre o trabalho do professor, mas é um profissional, não está a trabalhar de borla e chegar ao fim do ano dizer assim , olha pelo mérito e não era por ser o diretor ditador, porque às vezes os sindicatos... ah, mas depois a avaliação pelo diretor, havia caciquismo ou o Conselho Pedagógico, fazer reforçar os poderes do Conselho Pedagógico nas suas competências, com o diretor e com a direção para avaliar de modo coerente, o mérito dos colegas e poder recompensa-los. Compensá-los mesmo com dinheiro, é importante que o ministério veja isto e se quiser formar a carreira docente que reformulou, mas que não esqueça os prémios de recompensa pelo serviço prestado, isso era muito bom, porque não só compensa aqueles que trabalham mais como motiva outros que foram mais fracos, a dizer, eu posso lá chegar, é uma alavancagem grande de todo o pessoal das escolas.

P - Essa era bandeira do famoso modelo de avaliação que começou na doutora Maria de Lurdes Rodrigues, que era premiar os que mais trabalham? 20.29

D2 – Essa era a bandeira, mas era uma bandeira que, entretanto, esfarrapou toda porque nem a própria estrutura de avaliação que ela quis fazer tinha isso muito presente, porque o que temos hoje é também quase o que ela queria, mas não reforçou na altura o papel muito importante do Conselho Pedagógico das direções sobre essa matéria.

P5 - Que dimensões da gestão prioriza na sua ação? Enquanto Gestor? Enquanto diretor? 21.03

D2 - Olhe, aquelas a que sou obrigado e aquelas a que gostaria mais de priorizar. As que estou obrigado, só para dar um exemplo deste ano, é que não nos temos levantado da cadeira a trabalhar para a DGAE. Isto é só para dar um exemplo este ano, não temos levantado da cadeira a trabalhar para DGAE, não temos parado, aliás, se perguntar isto a qualquer diretor é o que ele vai dizer, nós estamos fartos. Estamos

fartos disso, porque ao priorizar a burocracia, como é que se pensa a escola e pensar a escola não tem só a ver com a sua organização administrativa, tem muito a ver com a sua organização pedagógica máxima. Ora quando um organismo do ministério, a DGAE ou outro, nos pede para preencher coisas sobre coisas, mais para preencher os dados que temos de ir consultar aos próprios, veja o grau chegou a redundância e o grau a que chegou o dislate. Porque se eu tenho que ir às listas da DGAE, se tenho que ir às plataformas da DGAE para consultar dados que tenho que preencher e depois noutra aplicação a seguir vêm pedir a mesma coisa e depois, outra vez a mesma coisa, que certifique a mesma coisa e volte atrás e volte a estar. É uma coisa absolutamente horrível, portanto, essa é uma prioridade a que sou obrigado, a prioridade aquilo que estaria... ah e depois tudo afunilado, está-se a começar um ano e ainda não se acabou o outro. Os exames são em excesso, só para dar também um exemplo, o número de exames e as provas envolvidas desta burocracia, mais as provas de aferição, as escolas não param e as direções não param, os coordenadores não param de dar resposta a questões apenas de organização burocrática administrativa. E isto é grave, porque além dos muitos professores terem as suas 22 horas e o horário estar mais que cheio, se as direções das outras coordenações têm que estar a trabalhar neste ritmo, significa que a aposta em projetos, o concurso para coisas exteriores para poder trazer inovação e dinheiro às escolas e projetos às escolas é prejudicado e não há tempo. Mais, o ministério trata por igual, ou que pensa que as coisas aparecem do ar porque, tanto acaba por achar que aparece e nós acabamos por fazer e, portanto, eles continuam, e portanto, cada vez carregam mais. Não trata de maneira diferente quem é diferente, o vosso agrupamento com 3 mil alunos, nós com 3400, a Virgílio Ferreira com 4200. Então, os prazos são mesmo do que para quem tem 40 professores, nós temos 310. Pronto, portanto, têm aqui 5 dias para validar esta gente. O outro com 40 faz isto em casa, para desenjoar numa noite. Eu tenho que fazer nos 5 dias, 6 vezes mais do que ele, 7, 8 vezes mais do que ele. Eu faço num dia mais do que ele tem que fazer nos 5. E com mais dificuldades, porque quanto maior é o barco maior a tormenta e não é de 300 e pouco, as situações mais complicadas também se adensam. Isto é só um exemplo, quando queríamos estar a reunir departamento, a reunir grupos, reuniões departamento, como é que se pode fazer reuniões de departamento com isto tudo.

P - Considera então que está preterida a parte pedagógica, quer dizer, não por vontade da gestão, mas por imposição quase do trabalho? 25.15

D2 – Por impossibilidade técnica temporal, logística mesmo. Se as escolas trabalham em contínuo, eu não vou parar aulas para fazer vir reuniões departamento, nem posso fazer depois das 7 e também porque há aulas à noite e depois há os cursos profissionais que estão de manhã à noite a trabalhar. Das 8 às 7 da noite. Uma escola é muito mais complexa do que aquilo que os poderes fora da escola pensam e eu acho que muitos não aguentariam 8 dias a trabalhar como nós trabalhamos na gestão da escola.

P – Acha que era bom a comunidade, tem a noção?

D2 – Algumas pessoas sim. Muitas não, especialmente no exterior não há essa noção. O povo português não tem essa noção. Enfim, as famílias dos professores e dos funcionários muitas sabem o que é que se passa, mas as outras pessoas não têm.

Não têm essa noção e acham que tudo isto, portanto os filhos estão na escola nossa obrigação é realmente instruí-los, educá-los. Mas ninguém pensa como é que estes monstros, desculpe o termo, mas é verdade, como é que estes barcos enormes se aguentam ainda à tona, a prestar mesmo assim um serviço tão prestimoso à sociedade.

P6 - Quais entende serem os instrumentos e recursos importantes úteis facilitadores da sua ação enquanto gestor? 26:56

D2 – Bom, o que poderíamos à nossa disposição, seria uma facilitação grande das plataformas de gestão. Evitar redundâncias, evitar a dispersão. Concentrar mais os próprios pedidos do Ministério da Educação e de outros organismos, porque tudo pede tudo às escolas. Facilitaria muito, fala-se agora do modelo da plataforma de gestão 360 para alunos, para eliminar também muita... quer o INOVAR, quer o JPM, esperemos que funcione bem, já vi uma apresentação, estive na Gestech, e pelo layout pareceu-me que é alguma coisa interessante, que está a ser trabalhado e está em teste com as escolas-piloto. Vamos ver se dá. As competências depois ligadas a cada organismo também têm que ser vistas. Já houve um tempo, com a anterior DGESTE, em que algumas das competências estavam dadas à gestão das escolas, depois foram retiradas e foram passadas da DGESTE para a DGAE, ou estariam na DGAE e foram dadas à DGESTE, pois para nós e agora voltou tudo à 1ª forma e, portanto, quando se fala em autonomia, tinha que haver também uma confiança dos poderes fora da escola, perante a própria escola é a 1ª vez que acontece, por exemplo, ter que fazer, isto pode parecer pequenas coisas, mas lá fora o próprio ministério nem pensa que isso é tomado como uma desconfiança um bocadinho acintosa. Que é hoje, para pedirmos uma substituição de um professor temos de fazer o upload do documento de baixa médica. Não basta a palavra o diretor quando pede um horário, que está a certificar-se que aquele professor realmente tem os dias de ausência que permita impedir o horário. Só... isto é dar um exemplo, a autonomia não é da boca para fora, tem que se construir com confiança e quando eu vejo, não submeto lá a baixa por doença ou gravidez de risco, outra coisa qualquer, “faça lá o upload para nós validarmos o horário”, isto nunca aconteceu. Depois havia outras competências que estavam delegadas nos diretores, desde os acidentes de trabalho, todas... e foram retiradas. E, portanto, a base de confiança também é retirada neste aspeto, porque nós sentimos isto como... é pá então nós somos alguns bandidos que andamos aqui a fazer tanta asneira que precisam agora do Big Brother estar a ver o atestado é de 30 dias ou não é. Quer dizer, não somos inconscientes nem queremos problemas para a para a escola nem para nós. Isto são exemplos.

Outros instrumentos facilitadores é realmente a dispersão dos organismos ser menor. Nós temos por exemplo o ensino profissional, temos a ANQEP e depois temos a DGESTE a meter-se, e depois temos a DGEEC, quer dizer, há uma série de plataformas, é o SIGO, é a MISI, é depois a Câmara Municipal a pedir mais coisas também de dados. Outros organismos o... eu esqueço-me agora... é a DGAEP, por exemplo, também com todas as suas estatísticas do trabalho. Há uma série de coisas a que nós para dar resposta, não paramos de estar com uma nuance, aliás como manga de alpaca, e isto é muito negativo para as escolas. 30:41

Bloco C - Representações das Plataformas Informáticas

P1 - Quais as plataformas informáticas da Administração Central usadas no seu Agrupamento? Pode indicar a função de cada uma delas?

D2 – Tenho, tenho. Portanto, temos a MISI, estatística geral do sistema, uma plataforma muito... há um termo engraçado em português, que se chama picuinhas, ela é uma plataforma picuinhas, não é? Só falta saber se o aluno tem casa de banho em casa. Todo o computador, aquela coisa toda, e depois qualquer coisinha fora da mãe... aquilo que tem que ser totalmente fidedigno, às vezes não deixa avançar por causa de um número e, portanto, é muito, muito, muito... e depois tem prazos muito restritos, vai muito ao detalhe e não sei se isso tem servido para as escolas... na dimensão que o ministério pensa.

Enfim, para as escolas, serve muito a questão da parte social, a parte dos resultados, sim senhor, e a MISI não facilita muito o trabalho em termos de exportação dos dados de termos ali uma plataforma mais rápida na assunção dos dados e se calhar menos dispersos. Depois como se não bastasse há o SIGO, não é, onde muitas coisas também são redundantes em relação á MISI. Depois há o Portal das Escolas com as suas inscrições e com as matrículas e com também uma série de informação que fica agregada ao próprio aluno no portal das escolas. Depois há o SIGRHE, especialmente para o pessoal docente e não docente. Depois há a DGAEP, não sendo do ministério da educação, mas é para para as estatísticas do trabalho da administração pública, depois as compras públicas é outro pesadelo, outro pesadelo... aí há 2 pesadelos, o da própria prossecução dos procedimentos por ali fora, não é, e o outro a falta de qualidade dos materiais que lá estão, nas plataformas, essa não tem a ver que a plataforma, mas tem a ver com o espírito do quanto mais barato melhor e nem sempre o Às vezes o mais barato sai caro.

P - Eu vi a ComprasEDU na Gestech....

D2 – Foi uma colega minha ao outro lado e depois comunicou-me, eu estive com o IGEFE na outra sala, na E-360, vamos lá ver o que é que isso dá, eu desconfio muito. E depois além da DGESTE, é o REVASE é o RECORRA. Agora está aí, que temos de preencher uma série de coisas do ponto de vista da gestão do refeitório, dos acidentes escolares, de uma série de coisas. Também do ASE, do leite, dos transportes, é outra também. Portanto, nós estamos... a informática, veio mostrar à burocracia que ainda havia mais para adensar, já não bastava o papel!

P2 – Assistimos nos últimos tempos a uma proliferação de plataformas informáticas sob a alçada do Estado. Qual a sua opinião sobre elas?

D2 – A minha opinião é que... há quem diga “futebol is beautiful”, eu digo “simply is better”, porque nós temos a noção que o ministério parece um..., o ministério e os outros serviços, parece assim aqueles bichos que promovem a fagocitose, não é, portanto, muito informação, muita informação... come informação, come informação, come informação. Se calhar reduzindo um bocadinho, essas exigências, conseguia-se operacionalizar melhor também os dados que se tiram com essa informação e o retorno dessa informação. Por exemplo, sou um Temos o Instituto do Emprego e Formação Profissional e a ANQEP. Eu penso que a ANQEP seria um dos organismos, que me

perdoe quem lá trabalha, um dos organismos a extinguir com maior rapidez possível, porque a não faz falta cá nenhuma.

O ensino profissional é outro ensino, como temos ensino secundário, enfim tem algumas particularidades, mas nada que não pudesse ser gerido por pelas direções-gerais do Ministério da Educação. Temos ali uma agência absolutamente redundante, muitas vezes não dá resposta àquilo que queremos, é muito difícil falar com as pessoas e está como que afastada das escolas. Portanto, o que lhe interessa é certificar lá as coisas no SIGO e tudo ali... agora temos cada vez mais coisas, há mais separadores, inventaram ainda mais isso. Mais, não satisfeita com isso o próprio SIGO passou a ser um instrumento que o Ministério da Educação também quer para colocar lá os outros cursos e, portanto, nós estamos aqui num desespero total. O Ministério parece que quer... sabe que sou geógrafo e um mapa é sempre uma simplificação da realidade, mas tão legível como ela nas suas particularidades ou o que queremos mostrar, eu penso que o Ministério da Educação tem querido fazer um mapa, em que o mapa é a própria realidade. O mapa é do tamanho da realidade, é à escala da realidade, é como se fosse um para um. Se eu fizer um mapa de Portugal, do tamanho de Portugal, com tudo que Portugal tem, a geografia deixa de ser necessária nesse dia, porque o país é o próprio mapa. Não há retorno dessa quantidade de informação, como a operacionalização depois alguma coisa positiva, em tempo útil, que derivasse para a realidade dessa própria informação que pode ser extraída.

P3 – Como vê a realização das tarefas administrativas nas plataformas, em termos de quantidade e tempo que ocupam?

D2 – Muito tempo, muita quantidade e muito tempo como lhe disse. Muitas pessoas, o caso das direções, desde o diretor, o subdiretor, adjuntos também a trabalhar, nós estamos num contínuo, sempre preocupados com os mails que recebemos, faça isto até ao dia tal, faça aquilo até ao dia tal. Parece assim uma espécie de teatro de bonecos, em que andamos a marcar posições no palco, conforme o dia da semana que nos exigem para fazer qualquer coisa, que se lembram de fazer mais qualquer coisa. E isso é muito, muito, muito, muito complicado para todos nós. É complicado para os serviços administrativos, que também têm falhas de pessoal, é complicado para outras, para outros intervenientes, sei lá, desde o diretor de turma, aos coordenadores que também na sua parte, que lhes diz respeito muitas vezes têm que preencher muitos documentos, não só em plataformas internas como externas. Isto leva as pessoas à exaustão! Ao medo constante, “AH! aquele prazo já ultrapassou...” “Ah! agora vamos prejudicar aquele professor... ah! esqueci-me de validar aquilo”. Isto não devia acontecer! Não devia acontecer e seguramente não acontece noutros países com quem nos poderíamos comparar. Através dos programas Comenius tenho tido a felicidade de visitar alguns sistemas educativos de outros países. Eu vejo que não é assim.

P4 – Fale-me do que considera ser a partilha de saberes, entreaajuda, e trabalho colaborativo entre os agrupamentos no que respeita o uso das plataformas informáticas e resolução dos problemas com que se deparam?

D2 – Penso que sim. Quer dizer, eu posso falar por mim. Naquilo que me diz respeito, temos uma mini rede de diretores. Digo mini porque há tantos, não é. Há 800

agrupamentos e escolas não agrupadas no país, mas temos nesta área aqui de Lisboa um sistema muitas vezes, não digo formal, mas informal de comunicação entre todos em que por telefone, por mail, muitas vezes estamos a tirar as dúvidas uns com os outros, ou seja, as angústias de uns são as angústias dos outros, “e como é que tu fizeste...” “Qual é a tua interpretação disto...”. Ainda ontem fui almoçar também com um diretor e temos ido também com outros colegas. Muitas vezes fazemos um almoço para estar ali, em situações mais críticas, a tentar trocar, enquanto comemos qualquer coisa, umas impressões, a trabalhar. Pelo telefone muitas vezes de noite e de dia, “como é que tu fizeste isto... chegou aquela coisa...” “AH! Tu já viste aquele mail...”, “Ah! Olha agora o que temos para fazer...”, “vais interpretar desta maneira”, “têm essa pessoa com esta situação”, “olha como é que tu fizeste...”, “como é que interpretaste aquilo” “como é que resolveste...”. Portanto, todas estas coisas são discutidas entre nós e acabamos por nos ajudar. Não sei se a melhorar se a fazer alguma asneira, mas acabamos por nos ajudar e isso é positivo, não é.

P5 – Quer realçar alguma outra característica das plataformas que considere importante?

D2 – Obviamente que há conteúdos, atenção... há conteúdos das plataformas que são positivos para a nossa ação. Ter alguma informação sistematizada, acabar por ter ali alguns resultados que podemos consultar em termos de índice remissivo, especialmente a nível da carreira dos professores, isso é positivo. E dos alunos também. Através de algum conhecimento estatístico e processual. O problema é o adensar, o achar-se que se descobriu a pólvora, os computadores cada vez que permitem mais coisas. O limite de fazer plataformas é a imaginação. O limite é a imaginação. Eu posso estar aqui sentado e inventar já 2 ou 3, ou 4 ou 5 ou 6 plataformas... “e se fosse tratar agora disto... então peçam lá esta informação”. Portanto, é preciso alguma parcimónia e algum foco. Basicamente o que faz falta é o foco e a simplificação. O que é mesmo, mesmo importante e imprescindível saber do ponto de vista centralizado? E a partir daí, realmente avançar para esse tipo de recolha de informação e tudo o resto, chamadas as gorduras, os apêndices, ser completamente afastado e limado.

Bloco D - Representações do papel do Estado

P1 - Como vê atualmente, por parte do Estado, o acesso à informação produzida nas escolas?

D2 – O Estado tem todo o acesso à informação neste momento, só não tem mais, quer dizer espero que não queira ter mais. Porque têm... tem tudo sobre o pessoal docente, sobre o pessoal não docente, sobre os alunos, sobre as famílias, sobre as atividades, sobre tudo, sobre os orçamentos, sobre os gastos e as receitas, só se houver falta de gente lá para ver tanta coisa. Possivelmente, acho que há. Porque é possível ver todas estas coisas, não é, pelo menos com olhos de ver, portanto, a catadupa de informação.

P2 - No que respeita a utilização de plataformas nos processos de gestão escolar, como vê a autonomia da sua escola? (43:24)

D2 – A autonomia não é nenhuma não é. A autonomia é entre aspas a autonomia do cumprimento, porque as coisas têm prazos, as coisas são mandatórias e, portanto, nós não podemos... ou fazer alguma coisa que que não seja preencher aquilo não é, mesmo que às vezes não vejamos muita lógica na coisa.

P2 – Não podem pedir para esticar os prazos?

D2 – Às vezes pedimos. Às vezes pedimos, é absolutamente impossível! No caso do recenseamento, quer uma coisa que nos davam uma semana para fazer, eu só acabei aquilo ao fim de um mês e uma semana, mas eu disse logo que não fazia, que era impossível. Escrevi mesmo ao diretor-geral, portanto, não pense nisso. Mas é que não pense, até porque depois pedem a distribuição do horário, os cargos que têm, quantas horas é que tem da componente não letiva para isto, para aquilo e para aquele outro. São coisas que a própria distribuição, caso da DGAEP tem dos horários... já pedem por áreas de funcionalidade de cada horário e depois vem a DGAE e pede outra vez, a MISI também já recebe as exportações, coisas ligadas a horários dos professores, têm lá tudo. Nós achamos que estamos sempre a trabalhar em cima da maionese, a escorregar daqui para ali o dia todo, a fazer a mesma coisa e voltar ao mesmo sítio, a tentar manter-nos em pé. Isto não é positivo e as plataformas eletrónicas, que deviam ser acolhidas como um meio de facilitação da gestão, hoje são vistas como um grande aborrecimento e, muitas vezes, um constrangimento ao nosso tempo e à nossa paciência.

P3 - Quais as vantagens ou desvantagens na comunicação com o Estado por via das plataformas informáticas? (45:35)

D2 – Eu acho que devia haver vantagens no essencial e que o resto fosse a aferir em termos de contexto. Ou então de outro tipo de periodicidade, porque há coisas que não interessam ter todos os anos.

P4 - É prática ser contactado pelo poder central para alterações de última hora? Que tipo de alterações?

D2 – Basicamente, eu às vezes costumo dizer assim, pronto, algum dormiu esta noite sobre uma coisa e já inventou mais outra e, portanto, muitas vezes há uma sensação em alguns casos de navegação à vista, isto é, “ah! ainda não nos lembramos disto, olha que era... fazia falta ali” , insere-se mais uma coisa e pede-se. “agora tem mais um dia ou dois, veja lá, tal, tal”. Portanto, era preciso pensar, volto a referir, no que é absolutamente essencial. E há coisas no sistema que, sei lá, aí há 3 anos atrás... 2 anos, uma coisa tão simples, como termos no SIGRHE, os professores, a chamada movimentação de professores, que entravam, que eram publicados nas listas para o nosso agrupamento, nós não tínhamos. Tínhamos que andar pelas colocações , a ver nas folhas de pdf, a selecionar no pdf quem estava connosco ou não. Isto é uma coisa relativamente recente. Eu lembro-me de ter falado com a engenheira Suzana Maximiano, que era a subdiretora da DGAE...”Engenheira, por favor, isto é fazer uma ligação da base de dados”, fazer ali um caminho, fazer só um caminho, tudo aquilo que for, que é o nosso caso, 171700, quem saiu, quem entrou, sair numa lista! Porque é que

eu tenho que andar grupo a grupo, em folhas pdf a ver quem é que foi colocado ou não? “, e ela disse, “Mas isso não sai para vocês”, “Não Sr^a engenheira, não sai”. Honra lhe seja, que no ano letivo, começava logo, isto deve ter sido para aí no final do ano, o ano letivo começou a esta funcionalidade estava em vigor. Isto é uma coisa relativamente simples, e há mais coisas desagradáveis, estou-lhe a dar um exemplo de simplicidade. E há mais coisas simples que dado a base de dados que têm podem fazer. Quem diz a DGAE diz outras coisas, mas nós sensibilizamos-mos com a DGAE devido à gestão do pessoal. Isto é só um exemplo, não é? Há mais. E outras, sem falar em plataformas, para que é que é esta loucura de colocação de 4 em 4 anos de quadros de zona pedagógica nas escolas? Agora há outro concurso, mas pronto, há pessoas estão cá há 10 anos com quadros de zona pedagógica. Tem lógica voltarem a concorrer? Para mim não tinha. Hoje, ainda quando diziam, “Ah! Mas as pessoas ficam adstritas a uma escola, depois podem não fazer falta e depois não têm horário”. Hoje há a DACL, portanto, se já há destacamento por ausência de componente letiva esse risco acabou. Um professor QZP que é colocado por 4 anos, para mim, se ao fim desses 4 anos, quer a escola, quer o professor, aquiescessem na sua continuidade, esse professor passava a quadro de agrupamento automaticamente e rapidamente se esvaziava esta questão da instabilidade nas escolas, porque isto depois tem reflexos no currículo, na organização do currículo, nas escolas e na flexibilidade... Olha, o senhor secretário de Estado com toda a paciência, tem dado pelas escolas a explicar as coisas, têm muito boas ideias nesse aspeto e de repente, do ponto de vista administrativo, vê esse trabalho muito boicotado, porque metade dos professores das escolas saem agora neste concurso. Entre contratados e QZPs muitas escolas ficam sem metade do corpo, o que significa que não se podem formar de antemão equipas disciplinares que dessem corpo a flexibilidade para o próximo ano. Está a ver como é que uma medida administrativa pode corroer uma medida pedagógica.

P5 - Quais lhe parecem ser as finalidades do poder central ao sistematizar e incrementar todas as tarefas de gestão escolar assentes em plataformas informáticas? (50:09)

D2 – Eu penso que querem ter um retrato em tempo real do sistema. Quer dizer, a ideia em si não é, não é à partida pernicioso, para decidir é preciso conhecer. O problema é a tal dispersão e redundância. Porque eu não acredito que com essa dispersão e redundância, haja capacidade também de análise fina de tudo o que é pedido.

P6 - Em que medida podem as plataformas constituir um meio do poder central estar mais perto das escolas? (50:41)

D2 – Mas é que a perceção não é o estar mais perto. A perceção é de controlo mais fino, mais apertado. Porque o estar mais perto todos gostávamos que estivesse, e o estar mais perto é realmente ser um braço que podíamos consultar, do qual tínhamos respostas às vezes sem enfado, com outra capacidade de podermos também interagir para decidir. E às vezes o que parece é que, pronto, têm lá a informação, é o controlo pelo controlo, porque quando precisamos de alguma coisa, alguma ajuda, desenrasquem-se.

Bloco E - Implicações no trabalho do diretor

P1 - Como vê o uso sistemático de plataformas informáticas nas atividades de gestão escolar? (51:42)

D2 – Volto a dizer algumas funcionalidades, alguma informação, que também está disponível depois para nós, do ponto de vista sistematizado, são úteis, não estou a dizer que não. É bom chegar ali por exemplo ao SIGRHE e poder ver algum... formação do corpo docente, sobre algumas características etc, mas isso é uma coisa que primeiro saiu de nós, não teve nenhuma ajuda da outra parte, e depois há muita coisa que acaba por... acabamos por não poder usufruir, por nos pedirem outra vez coisas que estamos a preencher outra vez igual.

P2 - Em que tarefas de gestão têm mais visibilidade as plataformas informáticas? (52:30)

D2 – Na gestão do pessoal docente, volto aqui a dizer. Tem mais visibilidade aí. Muito mais visibilidade.

P3 - Qual a sua opinião sobre as possíveis exigências técnicas que são necessárias no trabalho com essas plataformas? Considera que há necessidade de tomar medidas a esse efeito? Quais?

D2 – Obviamente. As plataformas que dizem respeito ao plano oficial de contabilidade, não falei dele, mas é óbvio que necessita de especialização e necessita de tempo para a aprendizagem, coisas que os serviços administrativos, muitas vezes, não tiveram ainda oportunidade de o fazer. No nosso caso, nós pagamos formação ao tesoureiro, contabilidade, para poderem trabalhar capazmente com isso. Mas muitas vezes o Ministério esquece-se que descapitalizou os pobres serviços administrativos e que o pessoal especializado não é muito.

P. E em termos órgão de gestão também têm esses conhecimentos ?

D2 – Temos um conhecimento que não é pormenorizado, nem podia ser. Podermos consultar, podemos interagir minimamente, mas não é... o pormenorizado tem que estar na mão de quem trabalha todos os dias com esse tipo de plataformas. Claro que no caso do diretor, por exemplo nós aqui, têm muito mais capacidade de trabalhar com o SIGRHE, com o SIGO, com o Portal das Escolas, com a parte da contabilidade, obviamente que tem que ser gente que está ali a trabalhar todos os dias com isso. Eu posso consultar, e mostre, dê cá, mas eu não vou trabalhar com aquilo que não sou contabilista, nem tesoureiro e, portanto, não vou trabalhar diretamente com aquilo. Sei lá também tem conhecimento do REVASE com o leite escolar, com isto, com os livros, mas também não estou a trabalhar diretamente com ele e, portanto, tenho que confiar, tenho que delegar ao fim e ao cabo nos serviços, pois são os serviços que trabalham com isso. Desde a Segurança Social, à CGA, o programa de ordenados, de vencimentos, tudo isso do pessoal. Se me chamarem, olhe há aqui um problema..., vamos lá a estudar isto, agora eu não sou especialista nessa área, nem posso ser, e mal será, porque eu sei que há diretores que, por falha dos serviços administrativos, puseram-se a trabalhar, alguns até estão a contabilizar falta! Levam para casa para contabilizar faltas, porque não têm gente nos seus serviços administrativos. Estamos a falar de agrupamentos muito grandes. Alguns desgraçados andam a fazer isso! E a

proporcionar... a ver dos vencimentos, para ver se os professores e os funcionários recebem no dia certo. São eles que estão a fazer isso! É uma das coisas que eu não me arriscaria a fazer. Nesse dia teria que entregar a chave da loja e dizer que alguém viesse para aqui no meu lugar porque eu não o faria que não tomaria essa responsabilidade monstruosa, porque pode dar erros graves, porque o sapateiro não deve tocar rabeção. Isto é voluntarismo a mais!

P4 - Considera haver redundância de informação/trabalho na gestão da informação dessas plataformas? Pode explicitar?

D2 – Isso já o disse. E mais não posso dizer. Já não posso bater mais no ceguinho.

P5 - Como constitui as equipas de trabalho das plataformas e que critérios usa para essa constituição? 56:17

D2 – Olha é assim. No caso das compras públicas é uma colega... são duas colegas de informática, que acabaram, a meu pedido, por entrar no sistema e consegui, neste momento, já dar uma resposta muito razoável àquilo que é necessário, não é? Porque há coisas que continuamos a não querer fazer. Muitas das coisas fazemos, obviamente, por consulta a 3 entidades, para agilizar processos, no caso das compras. As agregações nem sempre são benéficas para nós, porque, não só acabaríamos por gastar mais dinheiro, como compraríamos coisas de menor qualidade. Dou-lhe já um exemplo. Este ano a agregação do papel higiénico e a agregação do papel de fotocópia, nós não participamos porque em qualquer dos casos estou a comprar melhor qualidade por menos preço. Eu consigo preços melhores.

P. É obrigatório fazer as aquisições pelas agregações?

D2 – Depende as agregações. Mas eu posso provar, eu posso provar, obviamente que estou a poupar muito dinheiro ao Estado, se comprar por consulta a 3 entidades e, portanto, há coisas que eu não agrego, não me interessa participar na agregação porque eu estou a prejudicar-me, estou a prejudicar o orçamento da casa e estou comprar coisas piores. Se eu compro uma resma de papel, diretamente o fornecedor, por menos valor do que aquele que está na plataforma, eu acho que não há duas escolhas, eu tenho que comprar a melhor relação qualidade/preço, o mais barato e o melhor.

P. Nas outras plataformas têm também equipas?

D2 – Temos. No caso do SIGO, não são equipas, são as áreas de coordenação. Temos a coordenação do ensino profissional e temos a coordenação do ensino noturno. Estes fazem o grande trabalho com o SIGO, sem dúvida absolutamente nenhuma. Depois no caso do REVASE, temos a área do ASE, dos serviços administrativos e como temos uma pessoa de avaliação, no caso do RECORRA temos uma pessoa que é nosso técnico de saúde que, como almoça uma das refeições de prova no refeitório, consegue fazer a avaliação quer da confeção quer das quantidades e da qualidade, portanto, consegue fazer isso. No caso da MISI tem muito a ver também com um dos nossos técnicos de informática, Prof. Carlos Nunes e com a subdiretora, porque o setor de alunos do 2º... 3º ciclo e secundário e do 2º ciclo também, no que diz respeito à MISI, está muito com a subdiretora e com uma adjunta, que é a professora Rosário Simões, que também dá uma boa ajuda. Depois temos, no caso do 1ºciclo, outra adjunta, que é

a Vera São Miguel, enfim tudo o que diz respeito ao 1º ciclo, as matrículas, pré-escolar, etc.

O Portal das Escolas, 2º e 3º ciclo e secundário também está ou na Delfim Santos com a coordenação da EB 2 3 e com uma adjunta que também lá, que é a Luísa Constantina e também aqui com os diretores de turma, porque muitas vezes há alguns preenchimentos, não só para atualização depois MISI a partir do JPM, como também do Portal das Escolas também tem a colaboração dos diretores de turma.

P6 - Que tipo de problemas revelam as equipas de trabalho das plataformas na sua escola?

D2 – Não por acaso, não costumo ter. Queixam-se obviamente.

P – Não solicitam formação outra situação qualquer?

D2 – Sim vão a formação, quando é necessário vão. Embora nós com o JPM, temos um contrato com uma assistência remota e presencial para isso e depois para as exportações e isso tudo. No SIGO, obviamente que interagem com os organismos do Ministério. No caso das plataformas também já foi a formação, a professora Susana já foi a formação. No REVASE e no RECORRA também com a DGESTE, foi o chefe dos serviços administrativos e também a pessoa responsável pelo ASE. Na contabilidade e administração tem Estado muito uma formação presencial que nós pagamos com uma pessoa, um formador externo, porque há muita assistência a contabilidade e à tesouraria. Vamos fazendo o que é possível.

P7 - Quais os procedimentos que toma quando há necessidade de resolver problemas que surgem no trabalho ligado às plataformas? 1:01:05

D2 – Basicamente, o contacto com as entidades fornecedoras.

P8 - Existe algum tipo de troca de conhecimentos entre as escolas no que respeita o uso das plataformas?

D2 – Sim, estava há pouco a dizer que os diretores interagem muito, no que diz respeito a tirarem dúvidas uns com os outros, em termos de plataformas. Às vezes concertamos iniciativa, no que respeita questionar o Ministério, sobre isto, sobre as dúvidas que aparecem, tu mandas isto eu mando aquilo, depois comunicamos quais são as diferenças que foram encontradas ou os esclarecimentos que foram prestados. Basicamente isso.

P9 - No que respeita o seu agrupamento, que impacto causou o uso sistemático das plataformas informáticas? 1:01:54

D2 – Em alguns pontos, há facilidade, facilita determinadas situações. Noutros adensa o trabalho de dedicação à parte administrativa. Portanto há um deve e um haver que, neste caso, está mais para o lado do deve porque isto acaba por provocar algum cansaço.

P - Acha que os professores passaram a exercer muitas tarefas administrativas?

D2 – Sem dúvida nenhuma. Especialmente... bem os professores mais ligados às questões dos alunos. A lei 51 é um bocado densa nesse aspeto, com as tarefas dos diretores de turma e dos professores a terem que se acentuar para o cumprimento de muitos dos procedimentos, que diz respeito não só a procedimentos disciplinares, como à interação com as famílias, aos direitos e deveres dos alunos, etc.

O diretor de turma, que hoje é um pivot, não só dentro da escola como com as famílias e com vários organismos que prestam apoio às famílias e aos alunos, desde a polícia, aos tribunais, à CPCJ, às Câmaras Municipais, às juntas de freguesia, enfim, aos serviços de saúde. São que são pessoas que estão ligadas isto tudo e que têm que dar respostas o mais variado possível. Os professores no seu acabam por sofrer um bocadinho a inconstância do que tem sido a própria gestão do currículo e das modificações havidas em cada ciclo político. Não é? Há exames, não há exames, agora há provas de aferição, depois não há provas de aferição, agora muda o currículo assim, agora muda o currículo assado. Portanto, de 4 em 4 anos, temos um bocadinho esta sina de saber ou não saber o que aí vem. A própria organização do ano letivo acaba por ficar instável com todas estas interrogações, não é? Quantas horas para aqui, quantas horas para acolá, o que é que se faz, o que é que não se faz, que créditos é que há... “Ah! mas eu fiz isto, eu tenho este projeto e não tenho nada então vou desistir”, portanto, tudo acaba por refletir um certo cansaço em relação ao trabalho de uma planificação e de uma prestar contas constante, constante. E depois é assim, há pessoas que dizem, eu até acredito, que o único tempo saudável que passam na escola é na sala de aula com os alunos. E isto diz muito, não é? E ainda bem que esse tempo é saudável, mas o resto do tempo também podia ser saudável.

Bloco F - Validação da entrevista

P - Estamos quase a terminar, dou-lhe total liberdade para acrescentar alguma coisa sobre o assunto em análise?

D2 – Basicamente que eu costumo dizer assim: Eu se fosse ministro comunicava mais com as escolas e com os diretores. Porque saberia muito mais do que se passa no terreno e quais são os anseios e os problemas que há para resolver, mas isto é uma divagação, ou nem tanto, porque eu penso que os decisores não podem estar blindados por uma corte de pessoas que às vezes só querem dizer que está tudo bem. E se vierem ao terreno e ouvirem quem está no seu velho aforismo, quem calça sapato é que sabe onde é que lhe aperta nos pés, podiam às vezes estar mais alerta, defender-se melhor e até decidir muitíssimo melhor.

P – Se conhecessem o terreno?

D2 – Exatamente. E conhecer o terreno é chamar as pessoas que estão no terreno e, “diga-me lá, o que é que se passa...”. Eu lembro-me que quando comecei esta questão nas matrículas no Portal das Escolas, que foi um escândalo no 1º ano, quer dizer, mas as pessoas julgavam que estava tudo bem. Nós sabíamos que não estava tudo bem. Eu lembro-me que nessa altura, escrevi uma carta à secretário de Estado, a dizer o que estava que estava mal, e fui chamado para ir lá dizer o que eu achava que estava mal. Levei uma resma de coisas assinaladas do próprio portal, das incongruências, do mau funcionamento. E aí virão realmente alguma tragédia que estava montada e agilizaram-se os processos.

P – Muito obrigado pela sua colaboração

D2 – De nada.

P – Se não quiser acrescentar mais nada dou esta entrevista por terminada.

D2 – Isto tem muita coisa aí dispersa, de pois tem que seleccionar. É como a informação das plataformas.

P – Com certeza.

ANEXO-E: ENTREVISTA DIRETOR 3

P. Pretende-se com esta entrevista ter uma visão global do que as plataformas informáticas podem representar, quer para a escola quer para o Estado e assim perceber qual é o verdadeiro papel destas ferramentas nos processos da organização e gestão da escola. Informo que esta entrevista é de carácter anónimo e solicito autorização para gravar?

D3- Sim pode gravar.

Bloco B - Percurso Académico e Profissional

P1 - Que formação académica tem realizado ao longo do seu percurso?

D3 - Para já a licenciatura, frequência de mestrado fiz a parte curricular do mestrado a tese nunca entreguei. Fiz já vários cursos de especialização na área da gestão, formações especializadas em várias áreas, fundamentalmente na área da gestão.

P - Tem feito sempre ao longo destes anos todos?

D3 - A primeira formação que eu fiz, foi o primeiro mestrado da Católica em Avaliação, em Avaliação Educacional. E, portanto, desde 89... acabei o estágio e, em 90, fiz logo a inscrição na Católica, portanto a partir daí... depois estive no Ministério, obrigatoriamente tinha que fazer formação, portanto nunca deixei de fazer formação ligada fundamentalmente à gestão.

P2 - Para além da docência que funções já exerceu no seu percurso profissional? Pode quantificar o número de anos de serviço ligados a essas funções?

D3 – Além da docência, como eu lhe disse, estive cerca de 6 anos no Ministério da Educação, ocupei cargos de direção...

P – E em órgãos de gestão está há quanto tempo?

D3 – É assim, no meu segundo ano letivo, no segundo ano em que eu dei aulas, em 84, integrei logo o Pedagógico, ou seja, fiquei logo com a vontade de... E eu penso que integrar órgãos de gestão torna-nos professores diferentes, muito mais ativos na escola. E eu tive essa capacidade, tive essa possibilidade de o fazer não é. Grande parte dos meus anos, mesmo quando contratada, integrei órgãos de gestão. Fi-lo na província, não é. Porque em Lisboa, na Grande Lisboa os professores contratados não têm essa possibilidade. Depois fiz o estágio. Efetivei e na altura fui coordenadora de departamento. E, portanto, está a ver, a capacidade que eu tive de fazer a aprendizagem institucional e de me dar logo a vontade de saber como era a escola, a escola no seu todo, não é?

P – Praticamente tem exercido sempre um cargo de gestão? 3:32

D3 – Sempre. Depois, entretanto, como lhe disse... comecei a fazer formação superior na área da avaliação e da gestão. Depois comecei a dar formação nessa área. Depois fui para o ministério, convidaram-me para ir para o Ministério da Educação. Depois quando regressei à escola... já estava cansada do ministério, regressei à escola, dei aulas um ano e depois integrei a gestão como Vice-Presidente, 2 anos, e depois,

passados 2 anos, constituímos o primeiro agrupamento como diretora, como Presidente, e depois desde aí, tenho sido Diretora....

P – Tem a noção de quantos anos tem como diretora ou Presidente?

D3 – Tenho. Sou diretora há 14 anos, vai fazer 15 anos.

P3 - Pretende continuar a exercer funções de gestão? Porquê?

D3 – Olhe, estou em início de mandato. Ou seja, final de mandato, início de outro e, portanto, mais 4 anos continuarei e depois logo se vê.

P – E porque é que tem essa vontade de continuar?

D3 – É assim, eu quando estive no Ministério da Educação, na altura fui a responsável pelo acompanhamento das primeiras escolas dos 300, as designadas escolas dos trezentos, e eu era a responsável pelo acompanhamento das escolas. E instalou-se o bichinho da gestão, nessa altura. Sempre senti que, e comecei a sentir que de facto a importância da liderança é fundamental numa escola. E se não houver um líder que tenha um sentido de orientação, saiba o que quer da escola, a escola torna-se um marasmo e, portanto, são tantos professores, que se não houver um sentido de orientação, e soubermos para onde queremos ir, as escolas não avançam e por isso foi aí que eu comecei a ganhar um sentido de gosto... isto é mesmo um gosto que se instala, uma vontade... porque nós não temos condições, não é pelo que ganhamos que... a quantidade de horas de trabalho são enormes, imensas, mas efetivamente é por aquilo que eu gosto e por aquilo que eu tenho feito. Acho que os resultados têm sido suficientemente bons para me dizer que devo continuar.

P4 - Fala-me dos que considera serem os principais desafios, as principais dificuldades e os eventuais dilemas da sua atividade de gestão (ou enquanto gestor/a)

D3 – Primeiro que tudo, desafios, em primeiro lugar os alunos estão sempre em primeiro lugar. Há aqui uma repetição, mas é assim. Para mim os alunos vêm sempre à frente de todas as minhas ideias. Como melhorar os resultados académicos, como melhorar os resultados sociais, como fazer com que os alunos sejam mais felizes na escola, primeiro objetivo. Depois disso é o que fazer para que isso possa ser atingido. E aí, como é lógico, qualquer diretor tem que pensar em quem trabalha para isso. Nos professores, nos funcionários, tentar criar este equilíbrio, o bem-estar da comunidade, o dar resposta aos encarregados de educação, não é?...esse é o meu grande objetivo. Entretanto a pergunta é muito grande, e...

P4 - As principais dificuldades e os eventuais dilemas...

D3 – As dificuldades... olhe a maioria das vezes, as nossas maiores dificuldades são a não existência de uma rede estruturada, por parte do Ministério, que nos dê resposta aos nossos problemas. A maioria das vezes não conseguimos sequer contactar com eles, a maioria das vezes não nos respondem. Damos como exemplo, perguntas que fazemos por escrito, muitas vezes são nos dadas por telefone, porque eles não querem assumir uma resposta por escrito. E, portanto, essa é a grande dificuldade.

P5 -Que dimensões da gestão prioriza na sua ação enquanto gestor/a?

D3 – Pedagógica e Alunos. As minhas duas grandes áreas de prioridade. Pedagógica, Alunos e depois uma que é fundamental, que é a humanização dos espaços escolares. E a humanização tanto no que diz respeito aos alunos,

encarregados de educação, atendimento da comunidade, como no que diz respeito a quem aqui vive, professores e funcionários. Porque que é a nossa “primeira casa”.

P – Estávamos, há pouco, a falar de dilema, lembra-se de algum que tenha? 8:53

D3 – O nosso grande dilema é, e eu acho que é aquele que nós cada vez sentimos mais, como fazer com que a escola responda ao primeiro objetivo, formar cidadãos de qualidade e ao mesmo tempo sermos exigentes neste processo tão complicado que é da instabilidade do Ministério da Educação, ou seja, nós queremos cidadãos completos, em que eles saibam efetivamente os conteúdos, mas ao mesmo tempo as competências, mas depois temos uma sociedade que é exigente, uma sociedade que dá tão pouco aos jovens e às crianças. Ou seja, este é o grande dilema como é que podemos ser exigentes com crianças que muitas vezes não têm sequer condições para aprender o mais básico que há?! Este é o nosso grande dilema. E as escolas não têm condições, muitas vezes os alunos... não temos condições para dar manuais escolares a alunos que nem sequer são do ASE, mas que não têm dinheiro para os ter. Não temos condições para emprestar computadores, alguns que não os têm em casa, mas nós também não temos para os emprestar. Portanto, o grande dilema é a Escola Pública em Portugal, e eu disse isso há pouco tempo a um secretário de Estado, a Escola Pública em Portugal está dividida em escolas com condições, escolas de primeira e de primeira linha, e escolas sem condições, em que os alunos muitas vezes são de um nível social mais baixo, e, portanto, a escola está dividida e muito dividida!

P6 - Quais entende serem instrumentos e recursos importantes e úteis facilitadores da sua ação enquanto gestor/a?

D3 – Primeiro que tudo para mim, os instrumentos mais importantes... os recursos mais importantes são as pessoas, sem as quais a gente não pode trabalhar. Depois, cada vez mais, são as plataformas, como é lógico. Mas o grande problema das plataformas é o número elevado de plataformas que temos, ou seja, que nós temos ou que nos obrigam a ter. Eu acho que a palavra correta é que nos obrigam a ter. E havendo uma inexistência, muitas vezes, de articulação entre as várias plataformas do Ministério da Educação e o consequente preenchimento múltiplo de dados muito idênticos, não é? (12:27).

Bloco C - Representações das Plataformas Informáticas

P1 - Quais as plataformas informáticas da Administração Central usadas no seu Agrupamento? Pode indicar a função de cada uma delas?

D3 – À partida são todas, a SINAGET, a SIGO, a SIGRHE, o INOVAR, o Portal da Matrículas, o Portal das Escolas... nós o Portal das Escolas utilizamos muito pouco.

P – Esta escola não é piloto da E-360 não?

D3 – Não. Fui às reuniões, mas não somos piloto não. Nós depois temos plataformas internas, o Office 365, utilizamos a plataforma do Office 365...

P – E tem uma noção global para o que é que cada uma delas serve?

D3 – Para que é elas servem? Então, o SIGRHE é para a gestão do pessoal docente e não docente, a SINAGET é para as matrículas e as turmas, a constituição de

turmas, a homologação das turmas, a SIGO é para a introdução de todos os alunos, antigamente fundamentalmente profissionais e noturno, neste momento todos os alunos, depois a outra... o INOVAR serve para tudo, para a área de alunos, área administrativa, área financeira, o PAA... Neste momento o INOVAR já serve para uma panóplia enorme de gestão.

P – Não existem plataformas só ligadas à parte financeira?

D3 – Nós utilizamos uma plataforma do IGEFE, que é uma plataforma específica deles que temos que preencher, mas o INOVAR... aquilo que nós estamos a fazer é, a plataforma INOVAR já tem o conjunto de valências, desde os alunos à parte financeira, dos salários, inclusive o PAA. Nós este ano vamos começar a introduzir o PAA já no INOVAR e depois fazemos a migração dos dados, e, portanto, é muito mais fácil. É assim, podemos falar do PAEB, do ENEB, do ENES, são plataformas. São tantas! Nós, sabe... eu tenho uma grelha, devia estar aqui afixada, mas não tenho... uma grelha de três páginas só com os códigos, com os nomes das plataformas, o gestor de cada plataforma e os códigos... quer dizer são imensas! Com certeza que a minha capacidade de memória... não me vou lembrar delas todas...

P2 – Assistimos nos últimos tempos a uma proliferação de plataformas informáticas sob a alçada do Estado. Qual a sua opinião sobre elas?

D3 – É assim. Repare numa coisa, eu lembro-me perfeitamente da última plataforma que preenchemos, que foi a plataforma dos professores para a operacionalização do processo de progressão dos professores, da portaria 119, penso que é a 119, se eu não estou enganada, que é dos professores que acederam à carreira entre 2011 e 2017. Essa plataforma, nós, depois de a conhecermos, depois de lermos o manual... os manuais nem sempre são bem feitos... depois de a explorarmos, entendemos que de facto a plataforma até está bem feita! Agora o grande problema das plataformas são, o número de plataformas, a complexidade que a plataforma apresenta no início, porque, repare, muitas vezes o período de tempo que nos dão para o preenchimento da plataforma é tão pequeno, que, por exemplo, vou-lhe dar um exemplo muito concreto que aconteceu em dezembro. Foi a plataforma do recenseamento dos docentes. Tivemos quatro momentos de prazo! Para perceber, tivemos quatro momentos de prazo, ou seja, deram-nos um prazo, não conseguimos, a maioria das escolas não conseguiu. Pedimos novo prazo, portanto, renovaram os prazos quatro vezes! Vergonhosamente quatro vezes... na altura do Natal! E, portanto, eles não perceberam que ninguém tinha capacidade de fazer o trabalho enorme, um trabalho que já devia ter sido feito há muito tempo, de modo faseado. Ninguém reparou que não tínhamos capacidade de, primeiro, de ter o trabalho todo feito em papel, porque nós ainda utilizamos muito o papel, as escolas ainda utilizam muito o papel... depois ter o levantamento todo com aqueles pormenores, e conseguimos ter aquilo que eles queriam, o tratamento de toda a informação lançada na plataforma dentro dos prazos que eles nos davam. Portanto tiveram que alargar o prazo por quatro vezes.

P3 – Como vê a realização das tarefas administrativas nas plataformas, em termos de quantidade e tempo que ocupam?

D3 – Olhe, neste momento eu dir-lhe-ia que... eu já lhe disse eu como professora, como diretora, não gasto tempo em plataformas, com exceção eventualmente das vagas, a plataforma da SINAGET, tudo o resto, à partida, é preenchida por técnicos da secretaria ou por professores que eu... em quem eu delego essas competências, mas é assim, na gestão com certeza eu dir-lhe-ia que mais de 70% do tempo é passado a preencher plataformas.

P4 – Fale-me do que considera ser a partilha de saberes, entretida, e trabalho colaborativo entre os agrupamentos no que respeita o uso das plataformas informáticas e resolução dos problemas com que se deparam?

D3 – Primeiro que tudo eu sou muito adepta da partilha, apesar de eu sentir que nem toda a gente o faz. Mas eu tenho como princípio fazer uma articulação com os diretores daqui da nossa zona. Nós damos-mos todos muito bem e articulamos sempre dificuldades, inclusive, hoje de manhã por exemplo, já estive em contacto com dois diretores, a todos os níveis, isto... “olha como estão as tuas reuniões?”, portanto gerimos aqui as nossas dificuldades, as nossas competências. No que diz respeito às plataformas a mesma coisa, sobretudo aquelas que nos criam mais ansiedade. Aquelas que nos criam mais ansiedade são fundamentalmente as questões de carreira, portanto, todas as plataformas que envolvam pessoal docente. Porque as plataformas dos alunos, à partida, já são as mais estáveis, ENES, ENEB e PAEB já são muito estáveis, ou seja, as equipas já sabem trabalhar muito bem e funcionam bem, digo que mesmo assim são das que funcionam melhor. E, portanto, aquelas que nós articulamos mais fundamentalmente aquelas que aparecem assim... aparecem como cogumelos, todos os anos, e, portanto, de repente temos que gerir ali aquela dificuldade e nós telefonamos uns aos outros e partilhamos a informação. É fundamental que isso aconteça!

P5 – Quer realçar alguma outra característica das plataformas que considere importante?

D3 – Eu acho que para mim, a maior característica é, pela negativa, primeiro: as plataformas quando são lançadas cá para fora, deviam ter um manual explicativo melhor elaborado. Segundo aspeto: a plataforma devia permitir, e eu acho que os informáticos que fazem as plataformas informáticas, deviam permitir uma articulação entre as várias plataformas...

P – Interoperabilidade?

D3 – Exatamente. Porque aquilo que nós verificamos muitas vezes é: na plataforma solicitam-nos dados que, com certeza, já existem noutras plataformas. E, por isso, se elas migrassem os dados... primeiro que tudo se o Ministério da Educação se desse ao trabalho de migrar alguns dados, para nós, era muito mais fácil; quando nos enviassem a plataforma para preencher, já tínhamos a plataforma quase preenchida. Ah! Já agora esquecemos as plataformas dos manuais escolares, que têm nomes...estranhíssimos. Nós já preenchemos as plataformas dos manuais escolares, mas mandaram-nos parar! Já preenchemos uma terceira, só para os manuais escolares!!! (22:30)

P1 - Como vê atualmente, por parte do Estado, o acesso à informação produzida nas escolas?

D3 – Tem maior acesso sem dúvida, obrigatoriamente. Mal seria se não tivesse, não é?!... mas eles próprios percebem a dificuldade e, por isso a necessidade que tiveram de inventar uma plataforma 360, para ver se conseguem... mas eu digo-lhe uma coisa, eu fui à reunião, à cerca de um mês, nem tanto, a uma reunião... um seminário que houve na...

P – Gestech?

D3 – Sim exatamente. E aquilo que me pareceu é que as coisas não vão funcionar assim tão bem, eles tinham imensas dúvidas, não sei se aquilo vai funcionar tão bem como nós imaginaríamos. E eu aí pensei, de facto ainda bem que nós não estamos no grupo piloto, porque com certeza estaríamos com mais problemas, penso eu, nesta tentativa de operacionalização desta plataforma. Pelo menos pareceu-me que aquilo não dará as respostas que nós todos estávamos a pensar, não sei. Também só fui da parte da tarde, não tive tempo para ir da parte da manhã.

Certamente que é melhor, e isto não são só coisas negativas, a informação que eles necessitam, foi toda dada com a plataforma de gestão de recursos humanos, que nós preenchemos no início deste ano civil, o recenseamento, agora neste momento, têm a informação quase toda. Com aquela plataforma, que está bem feita, que demorou a preencher. Demorou imenso tempo a articular com as escolas, é verdade, mas, eu acho, que neste momento têm as informações todas, ou quase todas, para a gestão do pessoal docente. Vai haver agora a informações das necessidades residuais, com o cruzamento que fizerem com o concurso, eles terão uma panóplia de informação que já pouco carecerão de pedir às escolas, penso eu...

P2 - No que respeita a utilização de plataformas nos processos de gestão escolar, como vê a autonomia da sua escola? (25:04)

D3 – A autonomia da escola neste momento está reduzida a muito pouco, reduzida a muito pouco... Porque mesmo aquela que nós temos muito mais, a autonomia pedagógica ou curricular que nós devíamos ter com a saída do diploma que alterou o DL. 139, o da Flexibilidade Curricular, que eu agora estou a analisar, mesmo a que é tão falada, tão falada em várias reuniões, que nos dá autonomia para fazermos uma gestão curricular, eu penso que mesmo essa não nos dá grande autonomia. Fundamentalmente por isto, neste caso muito concreto, os recursos que nós temos, que são cada vez menores. Só pode haver verdadeira autonomia se nós tivermos recursos para gerir. A autonomia das escolas está efetivamente muito mal. E eu continuo a dizer, apesar de me estar a repetir, não temos recursos para sermos autónomos. Depois outro campo de não autonomia é a transferência das competências para as autarquias. Deve estar aí, à porta, para que isso aconteça. Portanto, nós podemos ter ferramentas, as plataformas são ferramentas, mas são contrárias à autonomia, porquê? Porque são quase um Big Brother por parte do Ministério da Educação, que quer saber tudo, que quer controlar tudo, através de plataformas, ou seja, ele estando longe, cada vez mais longe, como eu lhe dizia no início da conversa, dizendo que não respondem, que não há uma rede de articulação do Ministério de Educação com as escolas está, de uma

forma sub-reptícia, dentro das escolas através das plataformas. Portanto quanto mais plataformas há, é como, eu sou de história, antigamente o rei fazia poucas cortes, era sinal de poder ... no tempo de Maria de Lurdes Rodrigues ela fazia várias reuniões connosco ao longo do ano. Neste momento, as reuniões, quando existem, são reuniões que nós, quando saímos delas, dizemos assim: “esta reunião serviu para quê?” . Portanto, efetivamente, a nossa autonomia está cada vez mais reduzida, porque o Ministério da Educação está introduzido dentro das escolas através das plataformas.

P3 - Quais as vantagens ou desvantagens na comunicação com o Estado por via das plataformas informáticas? (27:54)

D3 – A comunicação que existe entre as escolas, início da conversa até aqui... a comunicação que existe entre as escolas e o M.E é fundamentalmente através de plataformas. Que é uma comunicação mecânica, que é uma comunicação obrigatória, mas mecânica. Não existindo aquela comunicação que existia antigamente através de reuniões programadas, de reuniões efetivamente eficazes da comunicação entre o ME e as escolas, e os gestores das escolas. Isto hoje já quase nem existe. Neste momento a comunicação é mecânica, é através de plataformas.

P4 - É prática ser contactado pelo poder central para alterações de última hora? Que tipo de alterações?

D3 – Não é muito comum. Porque é assim: eles contactam connosco quando? Em que situações? Eventualmente ou porque a escola não preencheu ou porque a escola... repare, à bocado também na conversa, dissemos que nós quando temos dúvidas mandamos um email, e eles responde-nos, e aí sim telefona-nos, responde-nos, os técnicos do ME, responde-nos oralmente, respondem-nos por telefone, porque não querem escrever a resposta, não se querem responsabilizar para todas as escolas com uma resposta escrita. Isto é sintomático de uma má gestão por parte do poder central. Mas repare, que poder central? São os técnicos? Porque quem faz isso são os técnicos que, muitas vezes, coitados, não têm orientação superior. Está a ver o que eu lhe quero dizer?

P5 - Quais lhe parecem ser as finalidades do poder central ao sistematizar e incrementar todas as tarefas de gestão escolar assentes em plataformas informáticas? (30:39)

D3 – Para mim os objetivos são bons. Isto é uma máquina muito grande. O ME é uma máquina enorme. Eles tentaram reduzir o serviço a nível central, tentaram reduzir. E por isso, obrigatoriamente, muito do trabalho que antigamente era feito por pessoas está a ser feito por máquinas. Eu sou do tempo em que o ME tinha os CAEs, que eram serviços do ME centralizados em que cada CAE tratava das escolas da sua área e, portanto, recebiam orientações da DGESTE, na altura da DREL, e depois eram os CAEs que iam às escolas, com técnicos que iam às escolas, que acompanhavam os projetos, ou seja, havia recursos humanos especializados, ou pelo menos minimamente formados e informados que apoiavam as escolas de perto e de forma pessoal. Entretanto houve uma redução, uma reestruturação, a lei-orgânica do ME foi alterada,

houve uma redução desses técnicos que estão no ME e por isso tiveram que recorrer a plataformas, ou seja, tiveram que recorrer à máquina para que pudessem acompanhar toda a máquina do ME.

P6 - Em que medida podem as plataformas constituir um meio do poder central estar mais perto das escolas? (32:10)

D3 – Eu já respondi a isso. O Estado não está... o Estado está dentro das escolas, mas ao mesmo tempo está longe. Uma máquina não representa o ME. E o que a máquina faz... a plataforma, é a forma mais fria que temos de estabelecer ligação com o ME. A forma mais fria e mais longínqua, mais afastada. Eu dou-lhe um exemplo muito concreto. Eu sou diretora. Até há cinco anos era diretora de um agrupamento mais pequeno. Eu estava mais perto dos meus professores, mais perto das minhas escolas. Neste momento, como estou aqui nesta escola, mais uma escola, é maior, eu estou muito mais afastada e comunico com eles muito mais à distância. Mas eu sinto que me faz falta o calor humano e estar mais perto deles. Portanto, está a ver... é exatamente a mesma coisa do que se passa com o ME, eles engrossaram, mas reduziram o pessoal, ou seja, a máquina está muito mais pesada com menos gente e, portanto, a comunicação é feita à distância.

Bloco E - Implicações no trabalho do diretor

P1 - Como vê o uso sistemático de plataformas informáticas nas atividades de gestão escolar? (33:29)

D3 – É um auxiliar, mas, ao mesmo tempo, este auxiliar ocupa-nos tanto tempo que não nos liberta para fazer aquilo que o diretor ou a equipa... porque equipa de direção, eu acho que às vezes nós confundimos uma coisa, eu acho que a escola está a afastar-se do verdadeiro centro... lembra-se do início da nossa conversa, a escola está a afastar-se cada vez mais, porque é cada vez mais burocratizada, está a afastar-se do verdadeiro centro que é o ensino-aprendizagem dos alunos. Mesmo o órgão de gestão devia dar mais atenção às crianças, devia dar mais atenção aos professores, e nós, eu disse-lhe que eram setenta e tal por cento de tempo que ocupávamos em atos de gestão de preenchimento de plataformas. O órgão de gestão não pode ser só para ter manga de alpaca. Eu às vezes sinto-me aqui quase como um funcionário administrativo e nós não temos que ser funcionários administrativos. AH! Porquê? Porque estão a esvaziar as secretarias. As secretarias deviam ter mais capacidade para responder às plataformas, que não têm. E quem é que faz o preenchimento das plataformas? A gestão. E muitas vezes os professores. Temos que recorrer aos professores para preencher a plataforma do INOVAR, para fazer a plataforma das matrículas, têm que ser os professores a fazer... não há capacidade humana, na secretaria.

P2 - Em que tarefas de gestão têm mais visibilidade as plataformas informáticas? (35:03)

D3 – Fundamentalmente na parte administrativa ou financeira. Obrigatoriamente. Na parte financeira era imprescindível fazermos salários sem termos plataforma. Aí eu penso que funciona bem. E nós por acaso somos piloto de uma plataforma na área financeira e dos salários, em que eles vieram instalar aqui uma aplicação e estão a experimentar na nossa escola essa aplicação. Mas é assim, na área financeira, na área dos salários, na área do inventário, neste momento o inventário já não é feito à mão, e é fundamental que seja feito à mão, porque antigamente andávamos a fazer o inventário à mão, na área dos recursos humanos, do ASE, dos manuais escolares,... Repare com certeza vamos chegar à conclusão que as plataformas são bem vindas, o grande problema é a proliferação das plataformas e é facto de as mesma não fazerem a articulação de dados entre as mesmas... Quantas plataformas temos de alunos? Várias! O INOVAR, já faz a articulação com todas as plataformas do ASE. Dentro do ASE há várias plataformas, do seguro escolar, dos manuais escolares, das bolsas de mérito, e em quase todas temos que introduzir os dados de uma forma inicial, ou seja, não temos a capacidade dessas plataformas se articularem! Neste momento a plataforma dos manuais que está a ser feita, pela primeira vez, vão articular umas com as outras, para quê? Para que no final do processo seja emitido um voucher, ou seja, quando as matrículas estiverem todas realizadas, todos os meninos estiverem introduzidos, no INOVAR, na SINAGET, nas do plataformas do ME, no final todas elas vão articular com uma plataforma a que as papelarias têm acesso. Está a ver? Estas estão bem feitas. Teoricamente. Porque mandaram-nos parar como viu... mandaram-nos parar. Portanto, à partida vão funcionar bem!!!

P3 - Qual a sua opinião sobre as possíveis exigências técnicas que são necessárias no trabalho com essas plataformas? Considera que há necessidade de tomar medidas a esse efeito? Quais?

D3 – Muito bem. Eu vou-lhe dizer. Devia haver formação, mais formação. E eu vou lhe dizer uma coisa que com certeza devia ter dito desde início. Eu já digo isto há muito tempo, mesmo antes do 360 acontecer. O ME podia perfeitamente ser ele o detentor de todas as plataformas. Fazia uma economia de escala enorme, porque, nós, e dava formação às escolas, nós na plataforma X por exemplo ..., eles são fantásticos, mas... Repare, nós por cada formação que pedimos à plataforma X, temos que pagar imenso. Para perceber eu pedi formação para o PAA porque vamos começar a introduzir o PAA na plataforma X, e por cada pessoa que vai fazer formação, pode ser uma formação multiescolas, ou seja, formação que dá resposta a várias escolas, cada pessoa tem que pagar por 3 horas penso que são 55€. Agora repare nisto, a economia de escala que o ME fazia, e eu espero que seja... eu não entendi muito bem que o 360 vá responder a estas coisas todas..., mas o ME podia perfeitamente acabar com estas plataformas que são de fora e que estão a ganhar dinheiro à custa do Estado.

P4 - Considera haver redundância de informação/trabalho na gestão da informação dessas plataformas? Pode explicitar?

D3 – Eu já disse isso várias vezes! Totalmente.

P5 - Como constitui as equipas de trabalho das plataformas e que critérios usa para essa constituição? 40:50

D3 – Confiança. Confiança e disponibilidade, ou seja, repare esta minha colega, trabalha com o Portal das matrículas, SINAGET, INOVAR, o REVASE, as 3 dos manuais escolares, só uma pessoa que é a minha adjunta, que está aqui perto de mim, e mais a plataforma das AECs, são muitas... só uma das minhas adjuntas. Porque depois o meu subdiretor trabalha no ENES, no ENEB, no PAEB... os critérios são, disponibilidade, porque às tantas as pessoas já não têm capacidade. Esta minha colega já não vai à SIGO é uma outra adjunta minha que mexe na SIGO. Porque, e respondendo à pergunta anterior, cada uma requer uma aprendizagem específica. E como muitas vezes há determinadas plataformas, onde nós só vamos em determinadas épocas do ano, portanto, nós depois também nos desligamos um bocadinho, todos os anos é preciso ali alguma aprendizagem. É impossível termos capacidade para dominar todas as plataformas. É impossível, são tantas... e de tantos assuntos...

P. Sente que as equipas têm apoio no ME para resolução de problemas?

D3 – À partida, na plataforma SIGO, há uma Sr^a...uma D. X, acho que se chama assim, que temos o número de telefone dela, e contactamos com ela. É assim, a MISI, que ainda não tínhamos falado nela, há uma Sr^a que é fantástica, para quem telefonamos e, portanto, é a pessoa que acompanha a nossa escola. Quando temos um problema qualquer na exportação dos dados, que temos obrigatoriamente que cumprir, porque temos uma calendarização a cumprir, telefonamos-lhe. Geralmente é a funcionária do setor respetivo que me vem cá dizer “temos aqui um problema...” ou eu ou elas resolvemos o problema. Fantástico! muitas vezes, estas plataformas têm que ter gente capaz e simpática... e colaborativa...

P6 - Que tipo de problemas revelam as equipas de trabalho das plataformas na sua escola?

D3 – Muitas vezes são de ordem técnica. “Se fizer aquele procedimento vai ver que conseguem obter aquilo que querem...”. Por exemplo a MISI. A MISI se nós não tivermos feito... e não sei se conhece a MISI... a quantidade de erros quando nós fazemos a exportação, há uma quantidade de erros e temos que ir ver porque é que são os erros, e às vezes... muitas vezes nós ensinamos às pessoas que lá estão. Olhe que não estão a compreender porque é que estar a dar aquela situação, sobretudo por causa da noite. Há alunos que só frequentam 1 disciplina, e eu lembro-me que o ano passado ocorreu uma quantidade de erros, de uma aluna que só estava a fazer uma disciplina, Biologia penso eu, eles não estavam a fazer a operacionalização dos dados em condições e, portanto, era uma questão de dúvidas. Mas muitas vezes são ou erros de má interpretação do mecanismo, ou... mas rapidamente... muitas vezes é má interpretação de como fazer.

P7 - Quais os procedimentos que toma quando há necessidade de resolver problemas que surgem no trabalho ligado às plataformas?

D3 – Sempre que, e nós vamos fazer formação, eu faço questão. Por exemplo, a plataforma dos horários, a UNTIS...mais uma plataforma a UNTIS! Eu faço questão de ir à formação que todos os anos acontece. Uma formação muito ligeira como é lógico.

Eu não faço horários, mas gosto de perceber minimamente. Mas geralmente recorremos a formação. Se existir formação, inclusive a secretaria, nós fazemos questão de todos os anos, porque há atualização das plataformas, todos os anos as equipas fazem formação, pelo menos uma pessoa de cada equipa faz formação.

P8 - Existe algum tipo de troca de conhecimentos entre as escolas no que respeita o uso das plataformas?

D3 – Sim, sim. Fundamentalmente na área do pessoal docente. É aquela área que mais nos preocupa. Ou então na área dos salários. Tenho uma funcionária que domina. Geralmente são as outras escolas que perguntam. Mas eu acho que sim, a articulação das escolas com as secretarias, eu acho que é uma prática comum.

P9 - No que respeita o seu agrupamento, que impacto causou o uso sistemático das plataformas informáticas?

D3 – Que impacto? É assim. Como é lógico, eu acho que das plataformas, e já dissemos isto, aquilo que se pretende é a maior eficácia, não é? Eficiência, eficácia. E como é lógico desde que começamos aqui na gestão até agora, efetivamente no ato administrativo, há mais eficácia. Agora o grande problema é a desumanização das escolas, ou seja, esta eficácia não corresponde à eficácia que nós pretendemos. Porquê? Porque elas são tantas, nós ocupamos tanto tempo no seu preenchimento, que nos esquecemos do ato educativo, que é aquele que é mais importante na escola.

Bloco F - Validação da entrevista

Deseja acrescentar alguma coisa sobre o assunto em análise?

D3 – Para mim plataformas são, com certeza, o carço... Imagine que, eu gosto muito de imagens, a escola é uma maçã verde, verde no sentido de apelativa, as plataformas são o carço que sustentam a parte comestível da maçã e, portanto são o núcleo que deve funcionar bem, ou deveria funcionar melhor para que tudo, à sua volta, fosse mais fácil. Isto é aquilo que eu acho que deviam ser as plataformas, ou seja, o núcleo que permitisse que depois tudo o resto funcionasse, comunicação, articulação, dinamismo. O grande problema é que isto tudo teoricamente devia ser assim. Teoricamente devia ser assim. Num núcleo fechado, restrito, em que só acedem as pessoas, as pessoas em quem nós delegamos, em quem nós... inclusive nós não podemos disponibilizar as palavras a qualquer pessoa e, as palavras-passe, fazer com que toda a máquina funcione. O grande problema são os problemas que nós já dissemos, não nos vamos repetir. É uma máquina muito pesada em que o carço começa a ser maior do que tudo o resto, ou seja, toda aquela vitalidade da maçã, de uma maçã verdinha, fresquinha, que apetece, assim torna-se murcha porque efetivamente aquilo não funciona. Aquela vitalidade que uma instituição devia ter é toda perdida nesta máquina pesada que está completamente assoberbada com a quantidade de plataformas que nós temos para preencher.

P. Muito obrigada pela sua colaboração.

D3 – De nada.

ANEXO-F: ENTREVISTA DIRIGENTE DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL 1

P: Pretende-se com esta entrevista ter uma visão global do que as plataformas informáticas podem representar, quer para a escola quer para o Estado e assim perceber qual é o verdadeiro papel destas ferramentas nos processos da organização e gestão da escola. Informo que esta entrevista é de carácter anónimo e solicito autorização para gravar?

DACE1: Sim, sim ...aprovo.

P: Obrigado. Então vamos começar.

Bloco B - Percurso Académico e Profissional

P: Para já, pode dar-me uma perspetiva global do seu percurso académico e profissional.

DGAE: Eu sou licenciada em ciências do desporto...tenho uma pós-graduação em Administração Escolar e tenho um mestrado em Exercício e Saúde. Sou professora de quadro do Agrupamento de Escolas da Trafaria, ...neste momento estou requisitada aqui já 4 anos em que o último deles estou em comissão de serviço, como Chefe de Divisão da Divisão de Gestão de Processos. Já fui também durante 2 anos subdiretora do Agrupamento.

P: Do Agrupamento onde estava?

DGAE: Exatamente.

P: Quais são os principais requisitos para exercer o seu cargo, e quais as principais responsabilidades associadas a esse cargo?

DGAE: Muito bem. Eu neste momento estou a gerir duas áreas grandes da DGAE...uma delas é o centro de atendimento telefónico, que presta todos os esclarecimentos tanto a docentes como a escolas, como a não docentes, relativamente a todas as matérias da casa e uma outra equipa que tem a ver com todas as aplicações informáticas que nós disponibilizamos na DGAE ... a nível geral, tanto para as nossas escolas como as nossas escolas portuguesas no estrangeiro, ...tanto os docentes do público como os docentes do privado, ...pessoal não docente, todas as escolas, colégios, entidades que não as normais digamos assim que entram no sistema educativo ... a nível da mobilidade estatutária temos muitas entidades que não são estabelecimentos de educação... e pronto é uma panóplia grande de aplicações.

P: E teve que fazer alguma formação específica ou aquilo que trazia era suficiente?

DGAE: É assim, a nível da... eu tinha a parte de utilizadora digamos assim, porque vinha da parte da direção de uma escola em que era eu que tratava de todas as aplicações informáticas que saíam da DGAE era eu que as respondia, de maneira que quando vim para a DGAE já tinha esse background, digamos assim...foi uma mais valia nesse setor, porque tinha a ótica do utilizador, o que muitas vezes era...foi muito positivo para alterar algumas coisas que nós a nível da direção e a nível de... principalmente a

nível do concelho de Almada que nós reuníamos todos...era fácil para nós e falávamos muitas vezes das dificuldades e de algumas situações em que poderiam ser alteradas, que eu depois tentei fazê-lo a nível das aplicações cá na DGAE.

P: Então, qual é na sua perspetiva, a missão do serviço que dirige?

DGAE: Nós estamos aqui num ponto intermédio, digamos assim, e fazemos a ponte entre aquilo que o Ministério da Educação pretende com as aplicações e com... a nível de dados, a nível de procedimentos concursais, e a ponte tanto com os docentes como com as escolas não é, porque muitas vezes nós lançamos aplicações para apoiar os diretores, lançamos aplicações para apoiar a nível do concurso e para nós próprios conseguirmos ter todos os dados de que necessitamos para os concursos dos professores, que normalmente é o grande volume digamos assim... Neste momento temos outra área muito grande que tem a ver com a carreira docente, com as progressões, que também temos feito agora, ...tem estado muito na comunicação social essa parte das progressões, este ano temos também com o pessoal não docente a nível do PREFPAP, também temos tido um volume muito grande e apoiamos diretamente a CAB Educação, ou seja, nós acabamos por ser um organismo de apoio, tanto dos dados que precisamos a nível do M.E como das próprias escolas, apoiamos também por exemplo, estou a lembrar-me por exemplo da contratação de escola em que disponibilizamos a aplicação para as próprias escolas selecionarem os docentes, as AECs, depois a nível das escolas portuguesas no estrangeiro também fazemos o concurso para os docentes que pretendam sair para essas escolas, temos assim uma panóplia grande de situações , depois há muitos dados que nos pedem a nível da secretaria de estado, para que também possamos ajudar a nível de novas diretrizes e novos normativos que saem...pronto temos aqui um papel entre os dois.

Bloco C - Representações das Plataformas Informáticas

P: Assistimos nos últimos tempos a uma proliferação de plataformas informáticas sob a alçada do estado. Qual a sua opinião sobre elas?

DACE1: Relativamente aquelas que a DACE1 disponibilizou nestes últimos tempos e algumas delas fomos um pouco criticados porque eram demasiado extensas, ...estou a lembrar-me do recenseamento por exemplo, em que nós solicitávamos um conjunto muito grande de dados...a DACE1 sempre tentou ter em sua posse todos os dados que nos possibilitem organizar tanto a nível de escola como de docentes como não docentes, ter todos os dados que possamos precisar ao longo do ano. Alguns diretores já nos disseram e nós também temos conhecimento dessa situação que alguns dos dados que nós às vezes pedimos, os diretores já tinham carregado, por exemplo na plataforma do IGEFE ou outras que tenham ...ou seja, há dados que nós temos a pedir em dois sítios diferentes a nível de administração central e alguns diretores queixam-se desse ponto. No entanto somos... e apesar de pertencermos ao ME algumas... a troca de dados se calhar em alguns campos poderia ser mais melhor efetuada para que isso não acontecesse. Sabemos que por exemplo no recenseamento nós pedimos dados que eram carregados na aplicação por exemplo do IGEFE.

P: Fale-me da plataforma pela qual o serviço que dirige é responsável, isto é, características, potencialidades, fragilidades ou constrangimentos, desafios.

DACE1: Aqui não é só uma... nós temos dezenas de aplicações no ar ao longo de todo o ano, algumas decorrem num período específico, outras durante o ano todo, tentamos sempre de ano para ano, porque muitas delas repetem-se ao longo dos anos, tentamos sempre a nível de desafio e de tentativa de melhoria é que de ano para ano a aplicação fique mais amigável digamos assim tanto para o utilizador como para nós a nível de extração de dados ...

P: Mas dá para fazer migração de dados de umas para as outras?

DACE1: Exatamente. Dá para fazer migração de dados, dá para ver, dá para comparar situações, dá para impedir que por exemplo que um docente, estou a lembrar de situações em que um docente de licença sem vencimento não pode concorrer a determinado tipo de concursos, um docente em meia jornada não pode ter acumulações por exemplo, ou seja, as aplicações entre si tem muitas situações em que estão interligadas e que não permitem...depois há muitas situações em que nós jogamos com o perfil que atribuímos, ou seja, quando as aplicações são para as escolas damos perfil aos diretores, se vemos que as aplicações são muito grandes ou muito extensas e que vai demorar muito tempo a carregar os dados, acabamos por abranger toda a direção, damos ao diretor, ao subdiretor aos adjuntos para que todos possam ter acesso à aplicação e consigam acrescentar os seus dados, mas pronto a nível da aplicação em si o nosso objetivo é sempre que seja o mais eficaz possível, ou seja, aqueles dados que nós precisamos mesmo estão lá, aqueles que poderemos depois retirar a partir da recolha de dados e de análise estatística , nós tentamos sempre que os dados sejam o mais claros possíveis e mais facilmente entendíveis por quem vai preencher a aplicação...de ano para ano tentamos sempre melhorá-la, normalmente a aplicação nunca sai igual, tentamos sempre fazer melhorias para que ...porque muitas vezes a forma como nós idealizamos a aplicação quando ela sai para as pessoas que a vão preencher há sempre uma ou outra situação em que nos dizem “isto aqui se calhar deveria ser de outra forma” e tentamos que depois da próxima vez que a aplicação sai tentamos retificar esses pontos.

P: Em termos de constrangimentos maiores é isso ou tem outras situações...

DACE1: A nível de constrangimentos de preenchimento?

P: De qualquer género, de utilização ou outros

DACE1: O nosso maior constrangimento é o são os prazos. Normalmente nós somos muito apertados a nível de prazos porque nos pedem muitos dados e muitas situações em que...estou agora a dar o exemplo do concurso, as etapas são todas seguidas, ou seja, agora começam os docentes, depois as escolas validam, depois vai para os docentes, ou seja, se os prazos não são cumpridos depois chegamos ao fim e em vez de saírem as listas na terceira semana de agosto já só saem na última, ou em vez de nós trabalhar-mos só as horas normais que devíamos trabalhar, trabalhamos até muito tarde e ao fim de semana para compensar estes atrasos, de maneira que o maior constrangimento tem mesmo a ver com os prazos ... por vezes é difícil, principalmente a nível das escolas, nós sabemos que quando há escolas que têm 100 docentes há

outras que têm 500 e 600, ou seja, aqueles Mega Agrupamentos têm sempre muito mais dificuldades a preencher uma aplicação que seja de todos os docentes do que aqueles mais pequeninos, ... esse é um dos maiores constrangimentos que temos com escolas, ...são mesmo os prazos.

P: Fale-me da organização e funcionamento do serviço que dirige em função da plataforma pela qual é responsável.

DACE1: Então normalmente o nosso funcionamento é o seguinte: nós temos as especificações em que se for uma matéria da divisão de concursos da direção de serviços de concursos e informática somos nós que fazemos as especificações, disponibilizamos essas especificações, ou seja, o que é que nós pretendemos da aplicação e como é que ela funciona, como é que queremos que ela funcione para quando os utilizadores a estiverem a preencher nós conseguirmos ter exatamente os campos que precisamosquando é de uma outra direção de serviços solicitamos o apoio desses colegas para nos dizerem o que é que pretendem da aplicação ... assim que temos esse desenho, digamos assim, da aplicação reunimos com a empresa informática que a vai desenvolver, depois desse desenvolvimento passa para a equipa da qual eu dirijo que faz os testes todos...se está a funcionar bem ou mal, a nível de botões digamos assim e depois a nível de negócio, se era mesmo aquilo que era pretendido ou não...

P: A dr^a Cátia é que faz a distribuição de todo o serviço que será necessário a nível dessas aplicações?

DACE1: Completamente.

P: Da equipa toda?

DACE1: Exatamente. E depois da minha equipa fazer os testes, se for da direção de concursos e informática estamos com o processo finalizado digamos assim, se for de uma outra direção de serviços, depois dos nossos testes passa para essa direção de serviços eles fazem os testes finais a ver era isso mesmo que pretendiam não é, porque há situações em que são muito específicas, por exemplo agora quando foi a questão das listas da progressão na carreira, quem era o dono do negócio digamos assim era a direção de serviços de gestão de recursos humanos, ou seja, não tinha a ver com a minha parte dos concursos, a minha divisão está dentro da parte dos concursos, de maneira que neste âmbito nós estamos à vontade e testamos, quando é uma matéria de outra direção de serviços depois dos nossos testes a nível mais mecânico digamos assim, depois são eles que fazem os testes finais. Quando a aplicação está pronta e tem o aval de todos, fazemos, dependendo da aplicação, os manuais e as notas informativas para que seja simples quem vai preencher conseguir responder a todos os campos sem grandes dificuldades e publicamos.

P: Como vê as tarefas realizadas nas escolas nessa plataforma em termos de tempo que ocupam?

DACE1: Tudo depende do tipo de aplicação e do número de docentes, normalmente. Ou seja, há aplicações muito simples e muito rápidas de preencher e há outras aplicações que são muito mais extensas digamos assim e que têm...exigem da parte do diretor e da sua equipa muito mais tempo para conseguir concluir. Normalmente essas aplicações têm mais tempo para ser feito o preenchimento de todos os dados,

mas temos noção que em muitas delas é muito complicado preencher dados de centenas de docentes. A meu ver será mais simples nos próximos anos, assim como eu acho que este ano a nossa aplicação mais complicada e mais polémica digamos assim, do ano passado foi o recenseamento em que nós tentamos ter uma base de dados geral de todos os docentes que tínhamos a nível do território que era uma coisa que não tínhamos, nós tínhamos escolas que sabiam da sua casinha digamos assim e nós só tínhamos acesso aos docentes que concorriam anualmente, mas existiam uma faixa muito grande de docentes de quadro de escola que não concorriam há anos, ou seja, nós não tínhamos dados nada atualizados desses docentes, muitos deles ainda não tinham número de utilizador, não tinham ... ou seja não estavam na nossa base de dados informática, porque já percorremos tantos processos que alguém que não concorresse há anos...

P: Nunca concorri via plataforma...

DACE1: Mas como a colega há montes, montes de gente assim, de maneira que o ano passado tentamos que ... ter uma base de dados de todos os professores e foi muito complicado, porque logicamente há escolas pequenas e há escolas mega, e essas escolas mega preencher todos os campos de centenas de docentes...foi muito complicado, acabamos por adiar o fecho da aplicação durante muitos dias que era para conseguirmos ter exatamente essa base. Este ano já conseguimos transpor grande parte dos dados do ano passado para este, ou seja, já fomos facilitando a situação e ao passar todos os dados das habilitações, o nome, a morada, o telefone, todos aqueles dados que não são alterados de ano para ano foram migrados, assim como grupo de recrutamento, aquela parte do ...onde é que tirou o curso, a nota, tudo isso foi migrado, ou seja, eles só tinham de acrescentar, caso o docente tivesse tirado outra licenciatura ou outro mestrado, pós-graduação ou qualquer coisa tinham de alterar isso, depois alteravam também o tempo de serviço, porque de ano para ano vai mudando, e este ano teve a questão da progressão na carreira que tiveram que acrescentar, porque de resto todos os campos já estavam pré-carregados digamos assim ... outro campo que tinham de preencher que também levava algum tempo tinha a ver com a distribuição letiva ... e essa sim é a aplicação de que eles mais se queixam digamos assim. Depois as outras já são muito normais, ou seja, são habituais todos os anos funciona daquela forma, têm agora a candidatura, eles vão ter de validar todas as candidaturas dessa escola, depois o afeiçoamento, depois a nível de pedido de horários que também é uma aplicação anual...sempre que eu preciso de alguém por algum docente da minha escola ficou de baixa teve algum problema temos que substituí-lo, ou seja, é uma aplicação que decorre ao longo de todo o ano E este ano tivemos a outra situação pronto das progressões que também acrescentou algum trabalho a nível dos diretores ... que não estava...não tem sido...foi a primeira vez que essa parte informática a nível da progressão na carreira que não existia era tudo feito nas escolas e a nível do ministério não tínhamos noção quem é que estava em que escalão , aqui a nível da DACE1 não tínhamos qualquer noção de ... dos escalões, das progressões, quando é que passavam e neste momento estamos a articular com o IGEFE para que a nível dos escalões e das progressões à medida que as pessoas vão subindo de escalão o IGEFE também vai recebendo essas indicações para que o processamento do vencimento seja

adequado a essa subida de escalão, ou seja, já existe alguma articulação entre os dois organismos.

P: Quer realçar alguma outra característica das plataformas que considere importante?

DACE1: Eu acho que apesar de...e eu tive esse feedback de muitos diretores que ao longo destes últimos dois anos fizemos muitas...muitos roadshows pelo país a explicar as aplicações e as fases dos concursos e muitos temas que a DACE1 tem e que tentou explicar e fazer reuniões com todos os diretores das escolas do país a ajudar, e o feedback que nós tivemos, muitas vezes e em muitas sessões que fizemos...foi uma coisa engraçada que foi ajudamos, as aplicações apesar de lhes tirarem muito tempo do horário de direção, digamos assim, também os ajudam a organizar todos os processos da escola, porque eles acabam por ter a base documental em cada uma das aplicações, ou seja, eles neste momento tanto a nível das colocações como dos contratos, dos aditamentos, a progressão na carreira, a nível do recenseamento, conseguem ter todos os dados numa aplicação informática disponível durante todo o ano para verificar qualquer campo qualquer dado que, ou seja, a informação em vez de estar dispersa na secretaria em dossiers e processos individuais e registo biográfico, acaba por estar ali guardada em cada uma destas aplicações que eles utilizam ao longo do ano e acaba por ser uma mais valia e depois ao longo do ano acabam por ter mais tempo nesses pontos mas realmente quando é a fase do preenchimento é mais complicado.

Bloco D - Representações do papel do estado

P: Na sua perspetiva, em que medida o uso de plataformas influencia a relação do Estado (através da sua Administração) com as escolas?

DACE1: Eu acho que melhora a comunicação entre escola e ministério ou escola-DACE1 e escola-administração central...acaba por haver uma interligação porque não só a nível de plataformas, mas a nível de mails, a nível de contactos telefónicos que temos, a nível de contacto presencial que vêm à loja tentar responder a alguma questão ... eu acho que acaba por ajudar essa comunicação entre as duas partes. Tanto da nossa parte que vamos evoluindo com eles não é, porque são efetivamente os diretores e as escolas que nos passam o feedback de tudo o que acontece, de tudo o que sai para o exterior temos o feedback quase imediato de qualquer situação porque efetivamente a nível da aplicação nós lançamos, porque às vezes pensamos ... Ah! Isto deve ser importante mas depois chega ao outro lado e não recebem da mesma forma algumas vezes, outras vezes não, nós lançamos e eles dizem "ótimo estávamos a precisar desta situação" e depois nessas reuniões que fizemos com eles até muitas vezes ... eu estava com a parte das aplicações eletrónicas e da contratação de escola que é assim um mundo grande aqui dentro da DACE1 e foi giro porque eles foram os primeiros a dar dicas, a apoiar, a dar-nos muitas indicações que acabamos por utilizar depois na melhoria das aplicações no futuro.

P: Como vê o Papel do Estado nessa relação?

DACE1: Eu acho que existe, pelo menos dentro do tempo em que eu estou cá, e estou cá à relativamente pouco tempo, acho que a relação é bastante aberta e tanto a nível da DACE1 como a nível da secretaria de estado, como a nível do ministério...pelo que me parece, eu vejo muitas reuniões, muitas situações de tentar ver o outro lado, não só nos cingimos à nossa parte mas tentar saber o que se passa do outro lado para que a situação toda funcione e para que o mecanismo a nível do ministério da educação todo flua.

P: Que implicações considera poderem existir no papel e na (re)configuração do Estado, decorrentes do uso de plataformas informáticas de âmbito nacional?

DACE1: Eu acho que o papel do estado não está a mudar, eu acho é que a forma como a informação está a chegar ao estado é mais concreta e mais direta, digamos assim, porque nós ao fazermos as questões e ao pedirmos para preencher as aplicações diretamente a quem está no terreno acaba por nos ajudar a nós e acaba por ajudar também quem está no terreno porque está a passar as informações do que se passa. Acho que é positivo e tem vindo a melhorar.

P: Quais as implicações decorrentes do acesso a informações produzidas nas escolas, facilitado pelas plataformas?

DACE1: Acho que já respondi em questões anteriores sobre isso.

P: Sim parece-me que sim.

P: No que respeita a utilização de plataformas nos processos de gestão escolar, como vê a autonomia das escolas?

DACE1: Eu acho que não interfere positivamente nem negativamente vou-lhe dizer. Eu acho que.... Eu considero que a grande autonomia é a nível da distribuição de serviço. Quanto a mim é aquela parte em que o diretor consegue definir claramente quem é que é o docente que acha que deve dar esta disciplina ou outra, a que turmas, não tanto a nível das aplicações, porque as aplicações são mais o relatório daquilo que ele fez, daquilo que ele pretende fazer. A nível da autonomia não vejo grande ligação ... a não ser que eu não esteja a perceber muito bem a pergunta... acho mais que seja uma compilação, digamos assim, uma passagem de informação para nós daquilo que ele fez...

P: A bocado disse-me que essas reuniões que têm às vezes com as escolas também para ter o feedback, acha que com essas reuniões eles também estão a participar e a revelar alguma autonomia naquilo que as plataformas diz respeito?

DACE1: Sim sem dúvida. Eu acho que a nível do que passa na escola e dos próprios diretores nos dizerem vão por este caminho ou vão por outro tentar que...seria uma melhoria se isto acontecesse ou... acaba por ajudar e para experimentar o processo.

P: Quais as vantagens ou desvantagens na comunicação com as escolas por via das plataformas informáticas?

DACE1: Eu acho que há vantagens. Não estou a ver muitas desvantagens porque nós comunicamos com 811 escolas se não fosse por aplicação informática seria muito complicado. Ali nós conseguimos disponibilizar uma aplicação para todas as

escolas ao mesmo tempo, todos a preenchem ao mesmo tempo, dentro dos mesmos prazos e nós conseguimos depois ter a informação também toda do nosso lado ao mesmo tempo. Se não tivéssemos a aplicação eletrônica a informação seria muito mais dispersa, os prazos seriam quase impossíveis de cumprir e depois a nível de compilação da informação...enquanto que neste momento assim que fecho a aplicação nós temos de imediato todos os dados, da outra forma depois do prazo ainda teríamos de compilar um a um essas 811 escolas e essas informações seria ... muito complicado.

P: Em que medida podem as plataformas constituir um meio do estado estar mais perto das escolas? (29:30)

DACE1: Eu acho que sim. Eu acho que é uma forma de também de apoiar e de ajudar em algumas situações... nós temos algumas aplicações... quase, a grande maioria das aplicações tem muitos alertas e ajuda em algumas situações a verificar que o procedimento não está a ser correto, ou seja, há ali qualquer coisa que o diretor nos está a passar que não está bem dentro do enquadramento legal, muitas vezes surge o alerta a dizer qualquer coisa como “de acordo com o decreto-lei não pode preencher assim...” de acordo com o não sei quê ... e acho que isso acaba por ajudar também a nível das escolas esse ... às vezes o preenchimento da aplicação ajuda a verificar que não estamos a cumprir alguma coisa.

Bloco E - Implicações no trabalho das Escolas

P: Como vê o uso sistemático de plataformas informáticas nas atividades de gestão escolar? (30:41)

DACE1: É como lhe digo. Dentro daquelas que nós disponibilizamos aqui na DACE1, nós temos aquelas que são especificamente dos concursos, essas nós não podemos fazer de outra maneira. Neste momento a próxima aplicação que vai sair da candidatura são 100 mil e tal docentes a concorrer, ou seja, sem a aplicação seria de todo impossível. Os diretores a seguir vão ter de validar. Muito mais simples ter a validação logo eletrônica, ou seja, têm lá todos os campos que os docentes indicaram, eles corrigem automaticamente ali com todos os dados à frente. Depois as outras aplicações em que eles vão ter de...vão preenchendo ao longo do ano, para além dessa dos concursos, dos horários que vão necessitando ao longo do ano, também acho que é uma mais valia estar a publicar o concurso sem ser desta forma nunca conseguiriam ter os docentes ordenados da mesma forma como nós possibilitamos, colocamos logo a graduação, a nível da reserva é logo a nível nacional, fica logo lá um docente colocado, a nível da contratação de escola os docentes concorrem na nossa aplicação também e nós seriamo-los, fazemos-lhe o trabalho todo, digamos assim, é só começar a selecionar. A meu ver seria bem mais complicado sem a aplicação informática, ter de estar a chamar os docentes um a um, de maneira que acho que é uma mais valia.

P: Pode elucidar-nos sobre que tarefas as escolas realizam na plataforma pela qual é responsável? (32:47)

DACE1: Acho que já falei de quase todas. Temos...agora não estou a visualizá-las todas a nível de escola não teremos muitas mais...temos os contratos, os aditamentos, a parte da gestão de colocações, a parte da progressão da carreira, depois as outras é tudo o que vem dentro do concurso, temos agora a candidatura depois vem a validação, vem o aperfeiçoamento,

P: E de pessoal não docente?

DACE1: Pessoal não docente é mais... o que nós estamos a apoiar desde o ano passado é a nível dos procedimentos de contratação. Temos a aplicação e os diretores vão lá indicar as datas em que fizeram o procedimento, essa aí não estou tão dentro, porque são os colegas da outra direção de serviços que fazem, mas sei que os diretores têm de indicar os procedimentos que já fizeram a nível não docente... e temos uma outra também que foi a do PREFPAP, que foram todos aqueles docentes técnicos e não docentes que estão... considerados precários que efetuaram o pedido e nós pedimos às escolas para nos indicarem se efetivamente esses docentes estiveram nessa escola e cumpriram funções nessa escola também, a nível do não docente foi o que lhes pedimos.

P: Que conhecimentos técnicos são necessários nas equipas das escolas, para trabalharem nesta plataforma? (34:23)

DACE1: Acho que não. Eles são preenchidos por diretores que são das mais diversas áreas não...

P: Não tem nenhum tipo de exigência?

DACE1: Não. Até porque há sempre um manual de utilizador e as aplicações são quase todas muito intuitivas, não têm grande dificuldade a nível de preenchimento.

P: Que tipo de apoio prestam às escolas? (35:02)

DACE1: Nós fazemos sempre um manual e uma nota informativa, dependendo dos casos ou as duas coisas ou uma ou a outra. Depois dentro da aplicação também vamos lançando alertas e apoios digamos assim, para o preenchimento dessa mesma aplicação. Normalmente tem tudo a ver com algum normativo que saiu, com algum despacho, com alguma situação que tenhamos de cumprir, ou seja, ...

P: Têm algum serviço de suporte?

DACE1: Temos. Por mail, telefónico e presencial, ou seja, todos eles ... todas as escolas têm um contacto direto com a linha da direção, tem também um contacto privilegiado no CAT (Centro de Atendimento Telefónico), se inserirem o código da escola são atendidos mais rapidamente do que se for um docente, depois tem os emails que dependendo da aplicação vai para a direção de serviços que gere o negócio digamos assim, e depois também a nível de contacto presencial recebemos muitos diretores aqui na DACE1 com questões.

P: Que facilidades ou dificuldades considera ter hoje em dia um diretor no seu trabalho uma vez que tem à sua disposição um vasto leque de plataformas para os processos de organização e gestão da sua escola? (36:15)

DACE1: Eu tenho o feedback de muitos diretores que me dizem isso. Eu entendo que é efetivamente por vezes complicado cumprir todos os prazos que nós pedimos, porque são várias as direções gerais que o pedem. Nós sabemos que nós pedimos dados, a DGESTE também pede dados, o IGEFE também pede dados e acabamos por vezes ... não sabemos quem é que pediu não é, não temos essa noção e às vezes estão dois organismos a pedir dados à escola. Acredito que por vezes em algumas situações seja complicado, o mais simples será...

P: Não há interoperabilidade das plataformas?

DACE1: É assim, não há não. Normalmente nós tentamos ... a DACE1 normalmente é a mais “chatinha” digamos assim, é aquela que tem mais dados sem dúvida, a DACE1 e a DGESTE temos muitos dados. Precisamos de muitos dados e temos que fornecer muitos dados a nível superior, ou seja, temos mesmo muitas aplicações. A nível das direções temos muitos diretores a queixarem-se que têm muito para preencher ali. Eu também já estive numa direção... é uma questão de divisão de tarefas porque quanto a mim é uma mais valia nós conseguirmos ter a informação toda disponível numa aplicação, depois ao longo do ano, a nível futuro aquilo que eu já expliquei à bocado, para mim é muito mais simples eu ter todos os dados de um docente numa aplicação do que em pastinhas de registo biográfico separado e que ainda existem. De maneira que prefiro tudo numa aplicação informática, mas compreendo que alguns diretores se queixem.

P: No que respeita as organizações escolares, que impacto pensa que causaram o uso sistemático das plataformas informáticas? (38:29)

DACE1: Se fosse eu a decidir e dar a minha opinião, eu acho que é uma mais valia. Eu acho que veio ajudar em todos o processo de violação da informação e de passagem de dados entre administração central e escolas, entre docentes, acho que veio ajudar na articulação entre todos os intervenientes. Até aqui a nível da própria casa existem muitas aplicações que vão passando entre responsáveis e entre, ou seja, vou dar um exemplo: temos agora a certificação do tempo de serviço por exemplo do particular e cooperativo, ou seja, o docente entra na aplicação e insere dados, o técnico analisa todos esses dados, o técnico dessa direção de serviços, a seguir o diretor de serviços vai emitir o parecer sobre o que o técnico disse, passa para a nossa diretora geral que dá o parecer final e imprime certificado, dá acesso ao certificado e por ofício vai para o docente, ou seja, dentro da própria aplicação o processo é todo seguido. Acredito que se tudo isto fosse em papel, o docente entregava em papel, demorava aqui uns diazitos, depois até o técnico avaliar, escrever num papel, enviar para a diretora de serviços mais um bocadinho, depois da diretora de serviços vinha o papelinho, ou seja, para além de muito maior risco a nível de fuga de informação e de extravio de alguma destas situações... acho que o processo é muito mais rápido e muito mais limpo digamos assim, ...

P: Não acontece por exemplo a DGEEC ou a DGESTE sabendo que a DACE1 tem por exemplo uma aplicação para docentes, por aí fora, não acontece por exemplo eles pedirem dados a vocês em vez das escolas?

DACE1: Acontece muito sim, sim. Nós em muitas situações, quando sabem que nós temos uma aplicação, nós disponibilizamos. Assim como há pouco tempo foi com a DGEEC também, eles também precisavam de alguns dados e enviamos, muitas vezes também a DGE a nível do PNPSE por exemplo, que foi um projeto que começou o ano passado, da promoção do sucesso escolar, nós também disponibilizamos todos os dados que eles necessitam, ao IGEFE também, tanto a nível dessa parte das progressões que tínhamos falado, como a nível dos contratos e das colocações para que eles possam processar os vencimentos. Nós fazemos essa articulação, no entanto mesmo assim há situações em que é complicado.

Bloco F - Validação da entrevista

P: Deseja acrescentar alguma coisa sobre o assunto em análise? (41:48)

DACE1: Eu sou suspeita claro não é, porque estou numa área que para além de gostar muito e que fez com que eu saísse da escola, porque eu vim por alguns meses e depois fui ficando porque realmente é uma área que gosto muito. Acho que é muito importante e veio fazer com que o intercambio escola-DACE1, escola-ministério, seja muito mais fácil, os dados chegam muito mais rápido a todo o lado tendo as aplicações e é muito mais seguro quanto a mim, e também mais económico porque se fossemos pedir a todas as escolas que nos enviassem ofícios e cartas registadas é ... para além das atas coitadinhas que também iam sofrer, e é isso acho que é uma mais valia.

P: Então se não deseja acrescentar mais nada agradeço-lhe a disponibilidade, o seu tempo, nesta altura tão conturbada e efetivamente é muito importante esta opinião, acho que faz todo o sentido para ver os dois lados. Muito obrigada Cátia.

DACE1: Muito obrigada também por querer saber o nosso lado.

ANEXO-G: ENTREVISTA DIRIGENTE DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL 2

P: Pretende-se com esta entrevista ter uma visão global do que as plataformas informáticas podem representar, quer para a escola quer para o Estado e assim perceber qual é o verdadeiro papel destas ferramentas nos processos da organização e gestão da escola. Informo que esta entrevista é de carácter anónimo e solicito autorização para gravar?

DACE2: Sim, sim ...aprovo.

P: Obrigado. Então vamos começar.

Bloco B - Percurso Académico e Profissional

P: Quer dar-nos uma perspetiva global do seu percurso académico e profissional.

P: Deve ser grande...

DACE2: Sim, com esta idade já é grande. Eu sou professor, sou licenciado em sociologia. Sou professor neste momento do quadro de uma escola, estou a desempenhar funções de diretor-geral, mas sou professor do quadro de uma escola secundária de Sintra, da escola secundária de Santa Maria em Sintra. O meu percurso profissional, depois de algumas escolas onde iniciei... .. profissionalmente iniciei em Vila Real de Santo António, no Algarve, depois vim para a zona de Sintra e a terceira escola foi esta escola secundária de Sintra e, portanto, sou professor do quadro de lá desde há muito tempo, muitos anos. Depois do ponto de vista profissional, fui diretor de um centro de formação, também de Sintra. Depois foram criados... isto está no meu currículo, foram criados os centros de competência Nónio, na altura o programa Nónio da área das tecnologias onde eu fui coordenador desse centro de competência, depois passei para o ministério da ciência onde havia o programa de Internet nas escolas e a Uarte, que era uma unidade de apoio à rede telemática educativa, onde estive alguns anos e depois em 2005 vim para o ministério da educação onde tenho estado integrado em várias equipas e agora estou como diretor da direção-geral de educação

P: Nesse percurso tem exercido sempre a profissão de professor?

DACE2: Isto é, nunca deixei de ser professor do quadro, mas desde 1997 que não estou na escola a dar aulas. Portanto à cerca de 20 anos.

P: Quais são os principais requisitos para exercer o seu cargo, e quais as principais responsabilidades associadas a esse cargo? (2:38)

DACE2: Bem eu diria que por um lado é importante a experiência que eu fui acumulando ao longo destes vários cargos que acabei de referir. É importante o conhecimento do terreno. Eu sempre fiz questão de estar bastante ligado às escolas, aos professores, aos centros de formação, à academia, portanto, a quem faz investigação, e portanto, um grande conhecimento do que é que se está a passar no terreno e por outro lado uma ligação também ao que se está a passar na Europa e no

mundo. Eu também continuo a ser diretor da European School-Net que é uma associação de Ministérios da Educação na área das tecnologias e, portanto, vou acompanhando e vou tentando intervir no que se vai passando na Europa ao nível da educação.

P: E em termos de responsabilidades deste cargo?

DACE2: São muitas as responsabilidades, muitas dores de cabeça. Eu às vezes a brincar digo o que me pagam é para resolver problemas, porque de facto há sempre muitas questões, desde liderar uma organização como esta que tem cerca de 200 pessoas, é muita gente e muita gente com problemas e sempre há questão de gestão de recursos humanos, que é difícil, mas também é um cargo com recompensas e ver... e perceber que o que fazemos aqui tem consequências no terreno, pensando que estamos a melhorar o sistema educativo e que os nossos alunos vão ter uma escola melhor e que vão aprender mais, e vai haver menos insucesso e menos retenção, ...há de facto muitas questões por resolver, muitos projetos, muitos planos, muita falta de tempo, mas depois algumas, eu diria muitas recompensas do trabalho que se vai realizando.

P: Então, qual é na sua perspetiva, a missão do serviço que dirige? (4:50)

DACE2: A missão está escrita em diário da república, portanto é fácil ver qual é a missão que está definida. A Direção Geral de Educação, eu diria que trabalha sobretudo ao nível do currículo, e pensando no currículo numa visão alargada do currículo, desde a avaliação, aos programas, às metodologias, ao que se passa em todo o processo de ensino-aprendizagem. Claro que, isto sendo uma casa muito grande, nós ocupamo-nos... nós vamos desde o pré-escolar, portanto desde os 3 anos, ao secundário, ao 12º, e portanto, há um conjunto muito alargado de áreas e de tarefas. Nós temos aqui desde o ensino especial ao desporto escolar, ao currículo propriamente dito, ao júri nacional de exames, portanto, há uma visão alargada de todas as... há uma visão estendida de todas as funções. Missão, missão... é todos os alunos portugueses aprenderem mais e melhor, como nós costumamos dizer.

Bloco C - Representações das Plataformas Informáticas

P: Assistimos nos últimos tempos a uma proliferação de plataformas informáticas sob a alçada do estado. Qual a sua opinião sobre elas? (6:08)

DACE2: o conceito de plataforma, se calhar é um conceito que estamos a utilizar sem estar muito definido o que entendemos por plataforma. Houve uma altura que se chamava sites, outra altura que se chamava portais, e agora chamamos plataformas e, portanto, dentro das plataformas está... abrange um conjunto muito alargado de possíveis serviços Web, chamemos assim. Temos as plataformas oficiais, administrativas que servem para recolher dados e também chamamos a isso plataformas, ou para disponibilizar dados administrativos ou estatísticos do Ministério da Educação. Temos as... os, eu vou-lhe chamar assim, os moodles para facilitar, os LMS que também existem, nós temos vários e que acompanham, normalmente acompanham determinados tipos de projetos. Há os sites em si, que são sites

informativos que as organizações utilizam para disponibilizar informação do que se está a passar, do que vão fazendo, informação ou às escolas ou à comunidade educativa alargada, pais, professores, alunos. E, portanto, a existência de sites tem a ver... de plataformas, utilizando o termo, tem a ver com este mundo em que a Internet desempenha um papel cada vez mais importante e que há cada vez mais informação, e que por um lado as organizações têm informação que querem disponibilizar e devem disponibilizar, faz parte também da sua missão, uma administração transparente, em que essa informação é disponibilizada e por outro lado a necessidade dos consumidores de informação poderem aceder a toda esta informação. Ainda temos, e eu não referi há pouco, todas as plataformas que disponibilizam recursos educativos digitais, que são importantes, e que servem como mais um recurso para o processo de aprendizagem dos alunos.

P: Fale-me da plataforma pela qual o serviço que dirige é responsável, isto é, características, potencialidades, fragilidades ou constrangimentos, desafios. 8:48

DACE2: O portal das escolas neste momento está um pouco, eu vou utilizar um termo... um pouco adormecido digamos assim. O portal das escolas tem 10 anos...12 anos talvez, foi... nasceu com o plano tecnológico da educação, o PTE, foi feito um esforço e ... tem várias funções não é. Eu vou-me concentrar na componente da disponibilização dos recursos educativos, foi ao que eu estive mais ligado. Pretendia-se ter ali um espaço em que as escolas e os professores pudessem disponibilizar recursos por um lado, que pudessem ser utilizados pelos alunos, pela restante comunidade, mas com uma característica única que era, os recursos eram certificados, isto é, havia por parte do ministério da educação a preocupação de certificar, não do ponto de vista de qualidade, estes são bons, estes são maus, mas que não tivessem... havia dois itens que nós tínhamos muita preocupação, era que não tivessem erros ortográficos e que não tivessem erros científicos. Depois se eram bons do ponto de vista pedagógico se não eram... dado que eram feitos por professores, não estávamos ali para avaliar o trabalho, ma tínhamos este cuidado de não haver nem erros científicos nem erros ortográficos. E, portanto, eu diria que funcionou na época, depois havia necessidade de o ir atualizando, de o ir modernizando, e isso não foi feito, portanto, ele parou um bocadinho no tempo. Neste momento está ali um espaço sem grande vida no sentido dos professores irem lá disponibilizar recursos.

P: Em termos de júri nacional de exames existe alguma plataforma?

DACE2: Existe. Não está no portal das escolas. Portanto, o júri nacional de exames tem o site, chamemos assim, onde disponibiliza informação aberta, isto é, qualquer pessoa pode aceder, horários, calendário de exames, regulamentos etc, estão disponíveis para todos. Depois tem espaços fechados, que só se acede através de password, para as escolas, para os professores corretores, etc. E, portanto, onde a gestão do processo dos exames é feita, mas são espaços fechados.

P: E são geridos aqui na casa?

DACE2: Sim aqui na casa.

P: E tem alguma coisa a ver com as escolas, as escolas preenchem...não preenchem...

DACE2: As escolas preenchem. Todo o processo está informatizado já alguns anos e, portanto, é funcional.

P: No portal das escolas não se fazem as matrículas?

DACE2: No portal das escolas fazem-se as matrículas, por isso é que eu lhe disse que àquela componente que eu estive mais ligado e a direção geral de educação esteve ligada, que era... são os recursos educativos digitais. Depois tem todo um conjunto de funções administrativas, entre as quais as matrículas, que tem vindo a ser melhorado não é, e à volta do portal das escolas existe um conjunto de serviços da direção geral da estatística de ensino e ciência que funciona. Há por exemplo, possivelmente já ouviu falar do InfoEscolas?

P: Sim.

DACE2: O InfoEscolas tem vindo a ser construído, recente, nos últimos anos. Nós temos contribuído. A direção geral de educação tem contribuído e que serve sobretudo para dar feedback dos resultados das escolas, com vários tipos de estatísticas, de resultados e, portanto, onde qualquer pessoa pode consultar os dados de determinadas escolas ou a própria escola pode consultar, mediante mais uma vez acesso condicionado a password, a dados ainda mais aprofundados sobre os seus resultados.

P: Não está a falar o programa nacional para o sucesso escolar?

DACE2: Não estou a falar o programa nacional para o sucesso escolar.

P: Percebi que esse programa também tem uma plataforma, não tinha percebido sob a alçada de quem.

DACE2: Ela está alojada nos servidores da DACE2, mas o programa de promoção do sucesso escolar é coordenado por uma equipa de missão que foi criada há cerca de dois anos e é essa equipa de missão que está a gerir, que faz a gestão do site e coloca lá a informação, não é da responsabilidade direta da DACE2

P: Fale-me da organização e funcionamento do serviço que dirige em função da plataforma pela qual é responsável. 13:52

DACE2: Nós temos... nós não temos uma equipa específica para as plataformas. Temos os informáticos que fazem a gestão informática dos servidores e dos vários sites, e das várias plataformas, e depois cada serviço... em cada serviço existem pessoas, ou todas as pessoas, mas normalmente está reservado a algumas pessoas... que são responsáveis pela atualização das várias plataformas, isto é, a edição e a colocação de materiais é feita por um conjunto muito alargado de técnicos da casa. Não há uma função específica, aquela pessoa só faz aquilo.

P: E essas equipas, ou o Sr. Diretor não sei, solicitam informação às escolas, precisam da colaboração das escolas para obter informação?

DACE2: Bem, depende dos sites não é, depende dos objetivos, depende do que temos. Há espaços, eu vou-lhe chamar assim, que são sites sobretudo informativos, em que nós colocamos... por exemplo neste preciso momento está em consulta pública

as aprendizagens essenciais no ensino básico, portanto, fomos nós que lá colocamos, e agora temos um formulário onde qualquer pessoa lá pode ir dar feedback, portanto, dar as suas sugestões ou reclamações sobre o que foi colocado em discussão pública, isto é, temos uma componente de colocar lá informação que é feita pelos serviços, e depois temos uma de recolha de informação, proveniente das escolas que..., quem quer que seja que vai lá colocar o feedback, isto é, um clássico. Portanto, hoje em dia os sites não são... há um que só serve para colocar, ou ... os sites são dinâmicos, interativos. Nós por exemplo, neste momento, relativamente ao projeto de autonomia e flexibilidade curricular temos estado a recolher filmes, vídeos e, portanto, são as escolas que nos fazem os vídeos e que depois nos vêm disponibilizar, portanto, não há assim uma separação... há uns que só produzem, há outros que só consomem a informação é mais... interativo, chamemos assim.

P: Como vê as tarefas realizadas nas escolas nessa plataforma em termos de tempo que ocupam? (16:36)

DACE2: Aqui o problema é o que são as plataformas não é, o conceito de plataforma. Se a plataforma... e eu penso que a sua questão tem isso associado. A questão da plataforma como um espaço de recolha de informação. Isto é, o Ministério da Educação, os vários serviços do Ministério da Educação, e isto é uma das queixas da escola, por isso eu estou a associar a sua pergunta, quando precisa de informação estatística atualizada solicita às escolas que diga... diga-me lá quantos almoços, estou a inventar, quantos almoços por dia fornece? Quantos são vegetarianos, etc, etc, portanto, são dados estatísticos que são necessários recolher e, portanto, essas plataformas que eu estou a imaginar, por vezes as escolas se queixam. E se queixam porquê? Porque isto dá trabalho, ir lá colocar os dados, e muitas vezes, dado que não há uma gestão integrada dos vários serviços perante o que se procura às escolas, o que se pede às escolas, e por vezes há serviços que procuram dados... dados que já foram recolhidos por outros e, portanto, poderia ser feita essa gestão de uma forma mais eficiente. Imagino que seja isso. Agora claro que se estivermos a entender plataforma como site em que a escola disponibiliza informação aos pais, aos alunos, que é para a vida da escola, nunca são demais. Portanto, é importante que as escolas mostrem o seu trabalho, se abra à comunidade e assim possa comunicar.

P: Quer realçar alguma outra característica das plataformas que considere importante? (18:36)

DACE2: Eu acho que há vários tipos...eu acho que é mais importante é... comunicar, isto é, as escolas, a direção geral de educação, necessita de comunicar o que faz, e o seu trabalho, e mostrar o que faz a escolas, à comunidade, às autarquias, aos pais, a toda a comunidade envolvente tem que mostrar. Por outro lado, tem que utilizar as plataformas como forma de comunicação facilitada, isto é, e há vários exemplos não é, em que as famílias podem conhecer quais foram os sumários, quais foram... toda a vida... podem acompanhar a vida do aluno e nos tempos que correm a deslocação à escola muitas vezes é difícil, muitas vezes obriga a horários pós-laborais e, portanto, ao fim do dia. Portanto as plataformas podem servir como ferramenta de

comunicação entre a escola e as famílias. Todos nós sabemos, e concordamos, as famílias são importantes na educação dos alunos não é e, portanto, as plataformas podem servir de meio e de ferramenta de comunicação.

Bloco D - Representações do papel do estado

P: Na sua perspetiva, em que medida o uso de plataformas influencia a relação do Estado (através da sua Administração) com as escolas? (20:05)

DACE2: A relação em princípio, imagino que é biunívoca, isto é, nos dois sentidos.

P: Nos dois sentidos sim.

DACE2: Portanto, eu acho que por um lado as plataformas facilitam essa relação, tornam essa relação mais transparente. E, portanto, eu quero dar a conhecer determinada informação relevante às escolas portuguesas e facilmente, rapidamente eu coloco informação num espaço online e a escola no minuto seguinte pode conhecer em qualquer local do país, pode conhecer essa informação. Portanto facilita a comunicação. Eu preciso que a escola me diga determinada informação para poder fazer gestão aqui direção geral de educação e a escola facilmente pode ir a um formulário em que nos informa sobre determinados dados e nos dá uma visão, um retrato do que é que se passa em cada escola. Portanto é sempre... são espaços de comunicação facilitada. Claro que não exagerando, isto é, não podemos sobrecarregar as escolas com pedidos constantes de informação porque senão a escola também depois se queixa. Portanto nós aqui na direção geral de educação temos muito cuidado na informação que pedimos às escolas não é. Sempre informação simples, só pedir o que necessitamos, nunca pedir tudo de novo. Quando já sabemos os endereços telefónicos, estou a inventar, ou as moradas não vamos outra vez pedir as moradas porque já existe isso em base de dados e, portanto, há este cuidado extremo em... sabe que há um programa que é o Simplex que pretende simplificar, por isso é que se chama Simplex, simplificar do ponto de vista burocrático, todos os processos de trabalho e nós fazemos muita questão em ter esse cuidado, a não sobrecarregar com trabalho, repetido às vezes, as escolas porque sabemos que já não nos respondem e portanto temos algum cuidado em ter essa ... e pedir só o essencial.

P: Como vê o Papel do Estado nessa relação? (22:34)

DACE2: O estado somos nós não é. A direção geral de educação é estado. A escolas são escolas públicas e, portanto, não se pode dizer qual o papel do estado. Dentro do estado também se devem utilizar formas facilitadas de comunicação entre os vários setores.

P: Que implicações considera poderem existir no papel e na (re)configuração do Estado, decorrentes do uso de plataformas informáticas de âmbito nacional? (23:29)

DACE2: As plataformas vieram facilitar a comunicação. Eu acho que é essa a principal ... facilitar a comunicação, tirar as escolas de algum isolamento. Repare que neste momento é tão rápido eu falar com a escola vizinha, ali a 500 metros aqui da

direção geral de educação, como falar como uma escola do interior norte em que antes demorava 3 ou 4 dias para chegar lá uma carta, demoraria 3 ou 4 dias para receber a informação de feedback, com as plataformas essa proximidade, essa rapidez consolidou-se não é. Neste momento é fácil e, portanto, a esse nível eu acho que é bastante positivo a existência de plataformas.

P: Quais as implicações decorrentes do acesso a informações produzidas nas escolas, facilitado pelas plataformas? (24:27)

DACE2: A grande vantagem de podermos ter informação recolhida nas escolas é sabermos por um lado o ponto da situação relativamente ao que estamos a trabalhar, isto é, perceber o que é que cada escola está a fazer naquela área. Por exemplo, educação para a saúde... eu dou-lhe o exemplo, ou desporto escolar: saber quantos alunos é que vão a cada um dos campeonatos não é, temos que preparar os almoços, as dormidas etc, portanto, temos que ter informação... a que horas é que chega a equipa da escola não sei de onde... quantos é que vão dormir ... se há alunos que têm uma dieta especial... se há alunos com necessidades educativas especiais precisam de ter um quarto diferente, tudo isso é informação que neste momento é recolhida através da plataforma e que é fundamental para se poder organizar um campeonato nacional. Estou-lhe a dar um exemplo, claro que pode dizer... AH! isso poderia... dantes vinha por escrito e ia por escrito, mas neste momento organizamos um campeonato todas as semanas, e quase todos os fins de semana há um campeonato, sobretudo nesta altura do ano, e portanto, permite-nos uma produtividade, uma qualidade dos serviços que fornecemos que não seria possível há uns anos não é.

P: Há mais comunicação em tempo real... é isso?

DACE2: A comunicação é mais em tempo real, é mais rápida e permite-nos ser mais produtivos. Permite-nos disponibilizar serviços de maior qualidade e quantidade, isto é, mais serviços.

P: No que respeita a utilização de plataformas nos processos de gestão escolar, como vê a autonomia das escolas? (26:21)

DACE2: Haverá..., portanto, a autonomia no sentido da recolha de informação por um lado e por outro lado da gestão da informação, e por outro lado da consolidação dessa informação. As escolas deverão ter autonomia na recolha de informação, isto é, relativamente ao trabalho dos professores, ao trabalho de alunos, à disposição de informação aos pais, as escolas têm autonomia, não estão dependentes de ninguém, não estão dependentes da autorização ninguém para fazerem esse trabalho. Claro que, do ponto de vista de gestão nacional, ou gestão regional, ou gestão concelhia, é importante que esses dados que são recolhidos localmente possam ser comparados com os dados das restantes escolas do concelho ou da região ou do país. Portanto, há necessidade de alguma coordenação desse trabalho, entre escolas, para que depois os dados além de serem úteis para a escola sejam úteis numa visão mais alargada. Portanto, deve haver uma coordenação nacional e regional das plataformas e da informação que é recolhida para depois poder ser comparada e estudada.

P: Então considera que haja necessidade de centralização dessa informação?

DACE2: Essa informação deve estar centralizada, outra, que seja para projetos locais, deve estar localizada na escola e deve ser trabalhada autonomamente por cada uma das escolas.

P: Quais as vantagens ou desvantagens na comunicação com as escolas por via das plataformas informáticas? (28:05)

DACE2: Eu só vejo vantagens, por aquilo que tenho vindo a referir. Claro que, com o perigo ou com a desvantagem de ser muito utilizadas ou demasiado utilizadas, haver uma inflação negativa, se assim se pode dizer, de tanta plataforma, tanta plataforma, que depois sobrecarrega as escolas, torna muito difícil... sabe há aquela história do Pedro e o Lobo, não é, tantas vezes se gritou vem aí o lobo que à décima primeira deixou de se acreditar. Neste caso é a mesma coisa. É muito fácil hoje em dia ir ao Google e criar um formulário, nem precisamos ter um site em servidores, nem nada, agora não podemos exagerar porque senão as pessoas não têm tempo para responder às plataformas, as escolas, os serviços administrativos das escolas, as direções das escolas deixam de ter capacidade de resposta. Portanto, por isso é que devemos ser bastante seletivos na informação.

P: Acha que estamos muito dependentes da Internet e da tecnologia?

DACE2: Estamos... Para o bem e para o mal.

P: Em que medida podem as plataformas constituir um meio do estado estar mais perto das escolas? (29:25)

DACE2: Eu penso que já respondi a essa questão ao longo que lhe acabei... do meu lado, eu acho que são... isto não é só as plataformas, é por exemplo o mail ou... o email é uma coisa que hoje em dia as escolas facilmente, ou qualquer pessoa facilmente comunica com a direção geral de educação. Nós recebemos centenas, se calhar estou a exagerar, mas dezenas e dezenas, muitas dezenas de emails diariamente, de professores, de escolas, diretores, de pais, de alunos, e nós respondemos. Portanto, claro que isto cria... por isso é que vivemos na sociedade de informação. A sociedade de informação é isto, é uma grande comunicação entre os intervenientes dos vários processos.

Bloco E - Implicações no trabalho das Escolas

P: Como vê o uso sistemático de plataformas informáticas nas atividades de gestão escolar? (30:24)

DACE2: Desde que facilitem essa própria gestão, que melhorem os processos, que acelerem os processos, que os resultados sejam mais positivos, por exemplo é muito importante ... como sabe uma das medidas fundamentais no combate ao insucesso é a intervenção precoce. Portanto, logo que o aluno dá os primeiros sinais de insucesso, por um conjunto variado de razões, a escola possa intervir precocemente, isto é, logo ao primeiro sinal. Portanto, se a plataforma servir para nos apercebermos de alunos que de repente, por alguma razão, mostram sinais de insucesso, é muito útil termos esses dados na plataforma. Se de repente um aluno que até era um aluno bom,

médio-bom, de repente começa a ter um conjunto de avaliações muito negativas, se calhar existe ali algum problema que era bom que a escola possa intervir, que os professores possam intervir, falar com as famílias, tentar colmatar o que tiver sido detetado. Portanto, como vê há sempre formas... há um conjunto alargado de formas positivas em que as plataformas podem ser utilizadas. Claro que, como sabe, mas ainda não falou aí se calhar, mas este Regulamento Geral de Proteção de Dados também vem defender de um exagero de utilização, e o tipo de informação que se recolhe, e a proteção dos dados, etc, portanto, também é outra área preocupante quando as plataformas são mal utilizadas.

P: E isto hoje em dia as multas são pesadas...

P: Pode elucidar-nos sobre que tarefas as escolas realizam na plataforma pela qual é responsável? (32:40)

Tem a noção do que é necessário, as escolas, introduzirem? O que é solicitado às escolas... por exemplo o que tem a ver com o júri nacional de exames, portal das escolas, etc

DACE2: Nós desenvolvemos muitos projetos e há aqui muitas equipas como eu lhe falei. Cada equipa tem projetos próprios e independentemente desses projetos, muitas vezes esses projetos são com todas as escolas do país. Há determinado projeto em que há 200, 300 escolas que participam e nessa participação do projeto vão colocando informação, vão recolhendo informação, há uma interação através dessas plataformas. Porque é que se usa, se utiliza tanto plataformas? Se calhar é preciso que... para já, em primeiro lugar chama-se plataforma a um formulário. Qualquer formulário as pessoas chamam plataforma. Por isso é que eu no início lhe tinha dito que era bom definir o conceito de plataforma. Se eu fizer um formulário em que eu pergunto às escolas, de que cor são... as paredes, estou a dar um exemplo assim... só para perceber... e cada escola nos diz que é branco. Se for por mail, vai nos gerar um conjunto de 800 mails se cada agrupamento responder e depois tenho que tratar do ponto de vista qualitativo. Se eu criar um formulário, essa informação que escola nos dá, entra diretamente no excel e depois é facilmente tratada ou... E, portanto, hoje em dia a utilização de formulários, e eu vou-lhe chamar agora formulários em vez de plataformas, serve para facilitar, por um lado quem introduz os dados, e depois quem vai fazer posteriormente o tratamento dos dados, isto é, porque o formulário automaticamente produz uma base de dados que por sua vez pode ser convertida numa folha de excel.

P: Mas tem a noção do tipo de informação que solicitam às escolas? É sobre alunos, ou...

DACE2: É sobretudo e mais alguma coisa. Mas repare, neste preciso momento, eu tenho 20 ou 30 equipas aqui a trabalhar projetos e áreas diferentes e é normal que cada uma... Por exemplo a equipa de educação estética e artística está a interagir com a escola, com os professores de educação visual sobre determinados projetos; Os do desporto escolar estão a interagir com as escolas noutras áreas e portanto estão a recolher informação porque amanhã vai ser o campeonato... a taça do desporto escolar, portanto cada serviço, cada área, cada projeto, interage com as escolas de diferentes

formas, algumas delas através de formulários outras através de correio eletrónico, hoje em dia não se utiliza papel praticamente aqui na DACE2 não é... tudo é digital. Portanto, se pensarmos nas toneladas de papéis que antes circulavam e que agora circula, é normal que esse papel tenha sido substituído pelo digital.

P: Que conhecimentos técnicos são necessários nas equipas das escolas, para trabalharem nesta plataforma? (36:04)

DACE2: Alguns conhecimentos técnicos. Nada de... isto é... Isto é, sim é necessário recursos técnicos. Por um lado, para tratar os dados não é, não é qualquer pessoa que trata os dados, ... Muitas vezes recolhemos dados, e depois ficamos com os dados e não sabemos como os tratar e como é que transformamos esses dados em informação útil, e portanto, há uma necessidade que quem trabalha esses dados tenha esses conhecimentos técnicos. Portanto, por outro lado, na elaboração de questionários, de inquéritos, de formulários, há algum conhecimento técnico que é necessário. Relativamente a quem preenche, procura-se que seja cada vez mais facilitado, isto é, para que consigamos ter boas taxas de retorno relativamente a essas plataformas é necessário que os questionários sejam simples, as perguntas sejam simples...

P: Que tipo de apoio prestam às escolas? (37:02)

DACE2: Nós a esse nível só temos equipas informáticas, isto é, para formulários mais complicados há uma equipa técnica de informática que os produz.

P: E há alguma equipa, algum número, não sei, para apoio às escolas? (37:26)

DACE2: Sim. Ou por correio eletrónico, normalmente um formulário associa sempre o serviço que o elaborou e que tem um endereço de correio eletrónico para o qual se pode questionar. Normalmente não utilizamos muito o telefone, porque quando há muitos problemas não se consegue telefonar para aquele número não é, está cheio, não consegue atender, e por outro lado se a pessoa se levanta para ir beber um café fica o telefone a tocar, e portanto preferimos utilizar o correio eletrónico como forma de comunicação.

P: Que facilidades ou dificuldades considera ter hoje em dia um diretor no seu trabalho uma vez que tem à sua disposição um vasto leque de plataformas para os processos de organização e gestão da sua escola? (38:16)

DACE2: Neste caso da Direção Geral ou da Escola mesmo?

P: Da escola mesmo.

DACE2: Um diretor de escola? Isso teria que perguntar ao diretor de escola.

P: Mas na sua perspetiva tem dificuldades ou facilidades?

DACE2: Eu acho que tem facilidades e tem dificuldades não é, o mundo normalmente não é branco e preto não é? Por um lado, tem um conjunto alargado de informação sobre a sua escola, sobre os seus professores, sobre os seus alunos, de fácil acesso. E, portanto, a gestão baseia-se em dados reais, portanto é mais fácil gerir quando temos dados verídicos que possamos consultar e, portanto, torna-se mais fácil.

Por outro lado, há a necessidade de saber gerir esses dados, não ficar sobrecarregado em dados, e depois é tanto dado que não consegue ter discernimento relativamente ao que é importante e ao que não é importante.

P: Em termos de dificuldades, não considera que os diretores tenham hoje em dia?

DACE2: Eu acho a dificuldade, e eu isso tenho ouvido de muitos diretores é, foi o que eu já disse no início não é. É o ministério da educação pedir regularmente dados, sobre tudo e mais alguma coisa não é. Mas isso... Eu como diretor da direção geral de educação tenho o mesmo problema não é. Vários serviços do governo me pedem dados sobre a direção geral de educação, o que é nós fazemos e o que é que nós não fazemos. Portanto hoje em dia é muito fácil pedir dados, ou pedir informação...

P: E têm que cumprir prazos?

DACE2: Cumprir prazos torna-se um bocadinho mais difícil, sobretudo quando os dados são... não existem, temos ainda que os ir recolher ou quando há vários pedidos em simultâneo não é, e portanto, não há capacidade de recursos humanos para dar resposta a tantas solicitações.

P: No que respeita as organizações escolares, que impacto pensa que causaram o uso sistemático das plataformas informáticas? (40:37)

DACE2: Eu diria que se tivermos uma visão positiva consigam obter melhores resultados não é. Uma escola obter melhores resultados é sobretudo que os alunos tenham mais sucesso. E eu espero que essa informação que as escolas recolhem para a sua gestão permita isso não é, permita ter esses melhores resultados. Claro que com todos os fatores negativos que acabamos de falar não é

Bloco F - Validação da entrevista

P: Deseja acrescentar alguma coisa sobre o assunto em análise? (41:24)

DACE2: Eu diria que... talvez...eu poderia acrescentar o seguinte: há aqui, como falamos, muita recolha de informação, muita informação que circula. Há de facto a questão da proteção de dados que de facto é fundamental. Nós estamos a trabalhar com alunos que daqui a uns anos vão ser adultos e essa informação deve ser bem protegida e, portanto, há que ter esse cuidado relativamente a essa informação que as escolas, os serviços vão recolhendo. Por outro lado, há a necessidade que essa informação que é recolhida seja devidamente tratada, que passe de informação a conhecimento não é, que essa informação sirva para alguma coisa. Eu muitas vezes penso que se pede informação, se recolhe informação e que depois a informação ninguém a trata, e portanto, deu tanto trabalho a disponibilizar e depois não houve um tratamento sequencial relativamente a essa informação e ficam ali os dados e que não servem para nada. E portanto, é fundamental ser-se criterioso e seletivo na informação que se pede e que depois essa informação, esses dados todos sejam... produzam conhecimento, que esse conhecimento que é produzido possa ter uma... tenha como objetivo a melhoria dos processos, sejam eles educativos, administrativos, de gestão de

recursos humanos, etc. Portanto é esta passagem da informação ao conhecimento que é fundamental que também seja feito, e seja feito com qualidade.

P: Pronto então se não desejar acrescentar mais nada agradeço a sua disponibilidade e pelo seu tempo. Muito obrigada.

DACE2: Muitos parabéns pelo seu trabalho.

ANEXO-H: ENTREVISTA DIRIGENTE DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL 3

P: Pretende-se com esta entrevista ter uma visão global do que as plataformas informáticas podem representar, quer para a escola quer para o Estado e assim perceber qual é o verdadeiro papel destas ferramentas nos processos da organização e gestão da escola. Informo que esta entrevista é de carácter anónimo.

DACE3: O seu interesse é na perspetiva da gestão ou perspetiva mais pedagógica?

P: Da gestão. Tudo o que tem a ver com processos de gestão da escola em si. Asseguro o carácter anónimo destas informações e pedia-lhe que me confirmasse se autoriza a gravação.

DACE3: Autorizo a gravação, sim.

P: Obrigado. Então vamos começar com a primeira questão.

Bloco B - Percurso Académico e Profissional

P: Quer dar-nos uma perspetiva global do seu percurso académico e profissional.

DACE3: Eu licenciiei-me em Sociologia pelo ISCTE. Comecei o meu percurso profissional na área da avaliação de políticas públicas, sobretudo políticas sociais, emprego, formação, e um bocadinho mais tarde educação e também estudos socioeconómicos sobretudo na área do emprego, cenarização de necessidades de qualificação, perfis profissionais, etc. Depois fiz uma pós-graduação em Teoria e Ciência Política e mais tarde já quando estava aqui no ministério fiz ainda só a parte escolar do doutoramento em Políticas Públicas. Trabalhei em avaliação de políticas públicas entre 93 e 2006 mais ou menos, em 2006 vim para o ministério da educação para assumir o cargo de subdiretora geral da então Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular que hoje se chama a DGE. Aí tive a responsabilidade de dimensões de gestão da direção geral e também todas as questões relacionadas com as tecnologias educativas, a tecnologia na escola e também as áreas transversais ao currículo, as cidadanias, os ambientes, enfim, na altura havia muitos projetos nesta área, estive entre 2006 e 2009. Em 2009 vim para diretora adjunta do então GEPE, Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação, e fiquei responsável pela área da rede escolar e pelas componentes do então Plano Tecnológico de Educação que ainda estavam em fase de implementação, portanto fornecia tecnologia às escolas, naquelas dimensões todas que o PTE tinha.

Entretanto à uma reorganização do ministério da educação com a mudança de governo e o GEPE deu origem à Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência que juntou o GEPE da educação com o GEPEARL do ensino superior e da ciência e é assim que estamos hoje, e sou a subdiretora geral desde 2014, aliás 2012 e depois com nomeação por concurso desde 2014. Aqui tenho a responsabilidade dos sistemas de informação e dos projetos de tecnologia para as escolas. Enquanto estive no GEPE também fui responsável pela dimensão de relações internacionais do ministério da educação que na altura estava no GEPE, bem como as escolas portuguesas no

estrangeiro. É este mais ou menos o meu percurso. Não sou funcionária pública. Vim do privado por convite e depois acabei por concorrer e fiquei por concurso e tenho uma comissão de serviços que termina em novembro de 2019, depois se verá.

P: Quais são os principais requisitos para exercer o seu cargo, e quais as principais responsabilidades associadas a esse cargo? (5:01)

DACE3: Os requisitos em termos de competências...eu diria que acho imprescindível algum conhecimento do sistema educativo e do modo como ele se organiza. Parece-me imprescindível conhecer o modo de funcionamento da Administração Pública que é muito diferente, a gestão da Administração Pública diria que é bastante mais exigente que a gestão no privado, embora nós não tenhamos que responder por resultados financeiros propriamente ditos, mas temos muitos outros e temos menos margem de manobra para o desenvolvimento da nossa missão porque estamos altamente regulados, torna-nos...obriga, eu diria que do ponto de vista das competências pessoais ou das softskills se quiser, obriga a uma certa perseverança, resiliência, que depois nós temos que transmitir às equipas. Embora eu trabalhe em sistemas de informação eu não tenho nenhuma formação específica em IT, mas rapidamente se aprende o essencial, eu diria que é preciso perceber os sistemas, como é que um sistema qualquer que seja funciona e é preciso conhecer a linguagem dos processos não é, porque nós funcionamos por processos na administração pública e por processos nos sistemas de informação, portanto eu diria que a minha formação de base que é de muito banda larga me ajudou a isso. Claro que há alguma especificidade de formação em gestão pública que depois adquirir por formação profissional, é obviamente relevante porque a floresta legislativa com que nós temos que lidar, é que não é só da área específica da educação, é das finanças, de carreiras de tudo isso, de facto é bastante complexa, e isso exige-nos aqui algum cuidado. Depois existem competências de representação institucional que são importantes não é, evidentemente. Alguma sensibilidade política em termos de comunicação, daquilo que deve ser os ditos, que podemos dizer, com as coisas com as quais devemos ter alguma cautela e eu diria que basicamente é isso.

P: Então, qual é na sua perspetiva, a missão do serviço que dirige? (7:54)

DACE3: Bom nós temos...nós somos uma direção geral que tem ... a nossa atividade está a montante dos aspetos de gestão do sistema propriamente dito, nós estamos a montante por um lado e a jusante por outro lado. A montante porque temos a responsabilidade de recolher a informação necessária para fazer uma análise do sistema e poder fazer diagnósticos, e é por isso que temos sistemas de informação e é por isso que depois produzimos estudos e análises em cima dessa informação, e depois a jusante porque temos que dar conta dos outputs do sistema e é essa a função que temos na área da estatística não é, com a produção estatística que temos. Eu diria que nós temos por missão tornar o sistema mais transparente, se quiser, porque nossa missão é de informação, informação para dentro e informação para fora não é, para os decisores, para a sociedade e para o público em geral.

Bloco C - Representações das Plataformas Informáticas

P: Assistimos nos últimos tempos a uma proliferação de plataformas informáticas sob a alçada do estado. Qual a sua opinião sobre elas? (9:05)

DACE3: Eu tenho uma visão muito geral porque não as conheço todas. As da DACE3 nós temos basicamente duas plataformas, neste momento, o SIGO, que é uma plataforma que é ... que não é exclusiva do ministério da educação, portanto ela é transversal a todo o sistema educativo e formativo, abrange.... Diria que abrange a esfera da educação e do emprego e formação profissional e depois é um serviço que está ao dispor dos operadores privados de formação não é, e portanto ela é bastante transversal, é um serviço que nós oferecemos e que fazemos em parceria muito com a ANQEP, que é digamos o nosso... é o parceiro que conhece o negócio e nós implementamos o sistema. E depois temos basicamente o Escola-360 que e tínhamos, ainda temos a MISI, a MISI não é propriamente uma plataforma, é uma base de dados para onde as escolas exportam alguma da informação que têm residente nos seus sistemas de gestão local e é a partir dessa base MISI que nós fazemos o essencial do trabalho de análise do sistema e que alimentamos a estatística pelo lado da informação das escolas publicas, a educação. Portanto a estatística é alimentada pelo SIGO do lado formação quer pela MISI pelo lado dos operadores públicos de educação, que depois também têm ofertas educativas, mas é sobretudo educação que está aqui em causa . O Escola-360 é uma plataforma nova, que visa substituir a componente de informação relativa a alunos e turmas que hoje nós temos na MISI e que visa substituir os sistemas de gestão de alunos locais, que as escolas adquirem no mercado, oferecendo um serviço centralizado de registo de informação que nos dá a vantagem de harmonizar informação, harmonizar conceitos , os metadados e por outro lado dá-nos informação em tempo real que nós, o ministério não tem, no SIGO tem, mas na MISI não tinha, porque nós recebemos dados na MISI na componente de alunos quatro ou cinco vezes ao ano não é, tipicamente no período das matriculas, depois no inicio do ano letivo e depois no fim de cada período e final do ano letivo, e portanto estamos sempre com três, quatro meses de diferença entre aquilo que se passa no terreno e aquilo que nós sabemos na realidade. O Escola-360 também tem como objetivo reduzir, porque é uma plataforma mais ampla, reduzir o número de ... eu diria formulários, não diria que são plataformas, mas formulários que os diversos serviços do ministério da educação colocam para resposta das escolas, à medida das suas competências, por exemplo a DGE tem um formulário para registo de toda a atividade de alunos em itinerância, que deve ser substituída... e será eliminada e substituída pela informação que está na Escola-360. A DGESTE tem umas plataformas onde recolhe informação sobre alunos com necessidades educativas especiais que passará para aqui ou o SINAGET que é um sistema de registo de turmas para validação, de planeamento do ano letivo por parte das escolas que também passará para aqui. Também visa substituir alguns inquéritos estatísticos oficiais que nós fazemos anualmente junto das escolas públicas e que...cuja informação vai passar a estar aqui residente, e portanto eliminam-se esses inquéritos, refiro-me ao inquérito às AECs e às necessidades educativas especiais nesta fase. Por outro lado, tem a vantagem de promover alguma integração

com não só com os sistemas internos do ministério, mas também com sistemas externos, evitando que as escolas tenham que enviar ou receber informação em papel para outros serviços ou que os encarregados de educação precisem de se deslocar às escolas para disponibilizar informação que existe na administração pública. Portanto neste momento temos uma integração com o...que está ainda em fase de teste, com a segurança social, por causa da confirmação dos escalões dos abonos de família para efeitos de atribuição de ASE e temos, vamos ter, ainda não começamos a fazer, mas vamos ter até setembro a ligação com o boletim de vacinas eletrónico que evita que os pais tenham que disponibilizar à escola uma cópia do boletim de vacinas para verificação da situação de vacinas na fase de matrícula. Portanto estamos a trabalhar com esta perspetiva de integração com sistemas de informação externos numa perspetiva de simplificação de processos e de simplificação da vida dos encarregados de educação das escolas por um lado, e por outro lado com os sistemas internos que nós não vamos substituir porque isto não substitui tudo, tentar integrar para que as escolas não se vejam abraços com a necessidade de duplicar registo de informação, por exemplo identificação de alunos que já existe numa plataforma única. Por outro lado como sabemos que as escolas têm outros sistemas próprios para as suas necessidades específicas que não são necessidades do sistema, estamos também a prover a integração com esses sistemas locais, precisamente para evitar a duplicação deste registo, refiro-me sobretudo ao sistema de cartões de alunos que são bastante generalizados já nas nossas escolas, aos sistemas locais que permitem às escolas fazer o planeamento, informação dos horários dos docentes e das turmas e aos sistemas de registo de empréstimo das bibliotecas escolares...

P: Mas a E-360 vai permitir essa migração ...

DACE3: Não, vai permitir a integração com esses sistemas, portanto nós enviaremos os dados dos alunos para esses sistemas ou receberemos os dados dos horários para dentro do E-360. Portanto o objetivo é simplificar...eliminar instrumentos redundantes e quando eles não são elimináveis porque têm uma função que transcende a gestão do aluno não é, poderem ser integrados para facilitar a vida das escolas. Isto é um trabalho longo, estamos em fase eu diria ... já fizemos um pré-piloto, estamos a terminar a fase piloto e vamos começar uma fase de ... que ainda não é de generalização, mas já é de adoção segura por parte de um conjunto de escolas que já começaram a trabalhar connosco. A perspetiva se tudo correr bem é generalizar em 19/20, mas estamos a trabalhar com calma para não criar grandes disrupções no modo como as escolas funcionam. Por outro lado temos a dificuldade típica de estarmos integrados no sistema que tem alterações legislativas, normativas muito frequentes, há frequência do ano letivo e portanto eu se calhar já conclui uma série de coisas que vou ter que repensar e refazer, a luz por exemplo de normativos que estão em consulta pública, como sejam as questões do currículo e da flexibilização e mesmo a questão das necessidades educativas especiais que também estive em consulta pública, e portanto é uma reforma de fundo que vai nos obrigar outra vez a visitar trabalho que já fizemos, portanto eu diria que é assim uma tarefa quase non stop não é... Portanto no ministério da educação existem sistemas propriamente ditos na área não financeira, porque há sistemas de dimensão financeira, desse ponto de vista acho que talvez fosse

útil até falar com o IGEFE que também articulam com as escolas, são os nossos portanto, tem o SIGO e é ...será o Escola-360, agora temos parcialmente a MISI, que não é propriamente sistema, é mais uma base de dados diria, porque não é ... não tem...enquanto o SIGO e o Escola-360 não fazem apenas registo de informação, eles fazem gestão de processos não é, são transacionais, a MISI é apenas um repositório de informação e não é transacional não é, não é para as pessoas trabalharem. Depois há uma minoria de pequenas plataformas de registo de coisas avulsas no ministério que resultam do facto das entidades... das competências estarem muito diluídas e as entidades tenderem a criar as suas próprias formas de registo por facilidade, ou por controle da informação enfim, é uma cultura de trabalho muito isolado que é difícil de quebrar. E depois existe aí, que é um negócio totalmente à parte, o da Direção Geral de Administração Escolar que tem a ver com a carreira docente e os concursos de docentes que têm plataformas específicas, porque têm de fazer a gestão de carreiras e gestão de concursos que não interagem aqui connosco. E, portanto, eu diria que era bom que caminhássemos para uma diluição destas múltiplas áreas de registo de informação, que é esse o objetivo que temos, que é um caminho longo, é um caminho longo, já fizemos algum, mas é um caminho que tem resistências, tem resistências internas.

P: Fale-me da plataforma pela qual o serviço que dirige é responsável, isto é, características, potencialidades, fragilidades ou constrangimentos, desafios. 20:45

DACE3: Os desafios que... portanto são duas não é. O Escola-360 tem muitas potencialidades, ele pode crescer no sentido de vir a oferecer progressivamente dimensões que estão para lá da gestão de alunos propriamente dita, que podem ir um bocadinho à componente mais pedagógica, que algumas coisas destas as escolas já fazem nos sistemas de gestão local que têm. Dou-lhe só um exemplo...por exemplo fazer o registo dos critérios de avaliação continua dos alunos com as ponderações, etc.

P: Por disciplina?

DACE3: Por disciplina. Nós não vamos fazer isso. Eu sei que as escolas já têm mais ou menos automatizado, é uma reflexão que temos de fazer, eu tenho dúvidas para ser inteiramente franca, nesta altura, que um repositório central deva ter acesso a informação tão fina, que é de natureza pedagógica, e que pode induzir nos atores alguma timidez na forma como fazem as coisas. Se nós disponibilizássemos o serviço não disponibilizávamos para ir controlar essa informação, mas é evidente que quando se está na posse da informação a tendência é para fazer análises, estudos, etc. Portanto, neste momento por exemplo, em termos de avaliação de alunos o que o E-360 recolhe são as avaliações finais, finais e intercalares de período com as observações, aquilo que é oficial, digamos que é o que sai em pauta e o que está no registo individual do aluno. Aquilo que está antes disto, que tem a ver com o trabalho do professor, os testes, os trabalhos, o ... nós não quisemos dar esse passo ainda, mas reconheço que talvez seja um desafio para o futuro perceber como é que o E-360 pode existir fazendo persistir nas escolas outros instrumentos que já utilizam, portanto sem lhes retirar funcionalidades aquilo que elas já fazem, mas eventualmente não centralizando essas componentes de informação. Eu diria que o nosso grande desafio é o desafio das integrações com tudo o que mexe no terreno que são muitas coisas que

nós vamos encontrando à medida que vamos caminhando. E depois há um desafio complicado, que é o desafio de...mas que esse é transversal a toda a administração pública, que nós temos a noção de que temos capacidade para fazer mais rápido, mas todos os tramites que temos de percorrer anualmente, a aprovação de um orçamento, o registo de um orçamento, uma compra pública, uma aquisição, uma autorização, torna um processo muito lento, por isso é que eu lhe disse que temos que ser resilientes, porque qualquer pessoa nas mesmas circunstâncias já teria desistido não é, porque nós demoramos muito mais tempo e acabamos por nos tornar menos eficientes do que poderíamos, porque precisamente estas balizas não é. Não basta só fazer o trabalho, ou ter dinheiro para fazer o trabalho, é preciso percorrer uma série de passos que torna o processo todo muito lento. Portanto desse ponto de vista um operador privado que ofereça este tipo de coisas, tem muito mais vantagens do que nós, tendo outras desvantagens. Outra questão que nos fez centralizar, tem a ver com o controle sobre a qualidade da informação, portanto isso é uma vantagem que nós passamos a ter. Com os sistemas de gestão local, que são de qualidade variada... Nós recebemos na MISI muita informação errada, truncada e isso obriga-nos a fazer processos longos de validação que exigem pedir às escolas detetar de erros, pedir às escolas correção de erros, ter uma equipa inteira a fazer isso o ano inteiro e portanto isto dá-nos algumas vantagens porque é um sistema com validação, com harmonização. Por outro lado o que nós temos agora verificado agora em piloto é que o sistema também, ... embora nós procuremos que ele seja tão flexível quanto possível para permitir que as escolas tenham ... possam ter as práticas que a flexibilidade ou a autonomia lhes dá, mas por outro lado também verificamos que havia ... há no terrenos muitas leituras diferenciadas sobre modos de implementação de regulamentação e portanto encontramos muitas coisas que eram diferentes. Dou-lhe só um exemplo o modo como se registam avaliações e se calculam avaliações em ofertas que não são as típicas, por exemplo no ensino profissional, e aí, talvez também porque os normativos são muito dispersos, as escolas acabavam por se perder, e nós encontrámos práticas muito diferentes no terreno que obrigamos agora a ajustar aquilo que é a norma. Ou por exemplo o modo como se constroem os currículos destas ofertas que são de dupla certificação, onde tem muitos módulos e muitas ... encontramos algumas situações de... que no terreno havia uma leitura errada de como fazer e, portanto, o E-360 ajuda a tipificar aquilo que tem que ser tipificado sem grandes dúvidas para as escolas e tem essa vantagem. Embora nós demos toda a autonomia naquelas componentes em que a escola tem que ser autónoma, uma espécie de quadratura do círculo que não é muito fácil, mas para já ainda estamos a conseguir.

Os riscos, claro que há sempre um risco, o risco tecnológico, ter a informação toda centralizada e na verdade nós vamos ter a informação do aluno tal qual como o ministério da finanças tem a informação do contribuinte ... se acontecer alguma coisa, temos que garantir que não acontece, mas claro que temos redundância, claro que temos backups, claro que temos um *desaster recovery* que vamos implementar para não corrermos riscos, mas de facto é uma responsabilidade maior porque a informação fica residente aqui, nós temos que garantir que a informação das escolas é persistente. Há uma outra dimensão que é um desafio muito grande que é encontrar uma forma de

poder permitir às escolas ter a sua informação e trabalhá-la o modo como entender para efeitos de autoavaliação e de avaliação interna, portanto isso não pode ser feito a partir de um sistema que é tipicamente transaccional, mas nós estamos a ligá-lo a um sistema de BI onde as escolas têm uma série de *dashboards* e onde as escolas depois poderão fazer os critérios de agregação de informação, mas lá está, mas é um trabalho ainda longo que temos pela frente, mas penso que eu diria que nos próximos 2 anos, este ano letivo e o próximo, enfim se tudo correr bem, não tivermos nenhum percalço e conseguirmos fazer o planeado, em principio isto acontece São estes, digamos, os... as virtualidades e os riscos que temos, quer dizer ... centralizar dá-nos muitas garantias, mas também há outras responsabilidades.

P: Fale-me da organização e funcionamento do serviço que dirige em função da plataforma pela qual é responsável.28:50

DACE3: Nós temos uma equipa responsável pelo SIGO, exclusivamente responsável pelo SIGO, que pela sua transversalidade, por envolver várias tutelas, acaba por estar ligado ... é tutelado diretamente pela direção. Depois temos uma direção de serviços de sistemas de informação e de informática que é responsável pelos outros sistemas de informação e tem duas divisões, uma divisão de sistemas de informação que é responsável pela MISI e pela Escola-360 e pelo portal das escolas, onde estão as matrículas eletrónicas, e temos uma direção de apoio à modernização tecnológica... uma divisão de apoio à modernização tecnológica das escolas, que é responsável pelas componentes mais físicas, Internet nas escolas, as redes de área local, enfim, os equipamentos que ainda são nossos, que são os do PTE, e portanto temos isto mais ou menos dividido em infraestruturas e sistemas.

P: Como vê as tarefas realizadas nas escolas nessa plataforma em termos de tempo que ocupam? (30:09)

DACE3: Bom, a perceção que eu tenho do terreno e aquilo que as escolas nos reportam é que uma das dificuldades que têm é multiplicidade de pedidos de informação, portanto as tais múltiplas plataformas, formulários de registo que o ministério vai disponibilizando ao longo do tempo através de vários serviços e que isso de facto ocupa muito tempo de trabalho não só do pessoal administrativo, mas sobretudo das direções escolares. Uma coisa que eu verifico é que a maior parte do trabalho das escolas é feito pelos diretores e pelos dois adjuntos, são duas ou três pessoas, basicamente, se tiverem um bom chefe de sistemas administrativos, pelo bom chefe de sistemas administrativos, e portanto, isso torna de facto o processo penoso para a maior parte das escolas. As escolas que estão a trabalhar connosco no E-360 uma coisa que nos pedem sistematicamente é “ajudem-nos a integrar, a não estarmos a duplicar registos”. É isso que as escolas querem, é isso que nós queremos, é esse que é o mandato que a tutela nos deu, mas como digo, uma coisa é nós mandarmos outra coisa é ajustarmos a cultura das organizações para este tipo de coisa e o ministério é uma organização muito grande e muito complexa. Portanto estamos a fazer, devagarinho, gostaria de já ter as coisas mais fundamentadas, mas vamos chegar lá. Eu diria que as escolas passam em épocas, em determinadas épocas do ano letivo,

podem passar por exemplo agora, entre julho e agosto uma boa parte do seu tempo a fazer registo, de matrículas, ou registos no SIGO, ou registos no SINAGET para aprovação de turmas por exemplo. No início do ano letivo passarão um bocado de tempo, uma semana ou quê a fazer o registo do ASE e dos NEEs, dos não sei quê Portanto, quando é o concurso de professores, e é preciso registar necessidades, passam mais uma semana, portanto ... nós tivemos agora a experiência do recenseamento dos docentes, até por causa das progressões e não sei quê, ... eu penso que as escolas terão passado umas três semanas a fazer esse trabalho de base, e portanto é penoso... é penoso.

P: Quer realçar alguma outra característica das plataformas que considere importante? (32:44)

DACE3: Nós estamos a tentar construir plataformas e sistemas que sejam mais amigáveis ao utilizador, portanto que tenham um registo mais simpático. O que nós temos estado a fazer, os utilizadores até se queixavam muito do SIGO, que era muito chato, também já melhoramos o SIGO, mas no caso do E-360, fizemos um trabalho de raiz, com as escolas em teste logo desde o início, fizemos o trabalho de user experience para perceber como é que era a experiência do utilizador, verificarmos que muitas vezes as coisas passam porque são em versão teste, mas depois quando chegamos à versão de trabalho diário se verificam que podiam ser simplificadas, é normal, quando eu testo em dois ou três processos parece-me muito linear e muito funcional, mas quando eu tenho mil já começo a achar que há ali tarefas repetitivas que podem ser eliminadas, portanto nós também já temos essa perceção e sabemos que podemos simplificar algumas coisas. Qual é o objetivo? É agora disponibilizar todas as funcionalidades que temos de disponibilizar até final do ano letivo e início do próximo e depois então começar a simplificar os menus a partir daí, porque terá de ser assim. Mas eu diria que,Depois a gestão da mudança é uma gestão difícil nas escolas, nas escolas e em todo o lado, para as escolas que não têm ... que estão muito atrás nos processos de informatização e digitalização isto é excelente, depois temos algumas escolas, que também não são muitas que estão no TOP, e têm já elas tudo integrado e para essas, eu consigo dar-lhe duas ou três, para essas nós estamos um bocadinho atrás, e portanto nós estamos a fazer um esforço de tentar que as escolas que têm mais coisas não percam, nem que tenhamos que fazer algumas coisas à medida,

P: Com essa integração de que me falou à bocado?

DACE3: Sim, com essas escolas. Portanto temos aqui dois tempos, eu diria para a globalidade do sistema o que nós oferecemos é bom. Depois há algumas escolas que têm outro tipo de competências e que fizeram ao longo dos anos outro tipo de investimento que eu reconheço que estão um bocadinho à frente, e portanto, têm aqui um período de perda que nós temos que ... que nós temos que conseguir colmatar. A nossa também abordagem foi sempre neste processo ... nós nunca obrigamos ninguém, as escolas que estão connosco vieram dizer que queriam, queriam ajudar, queriam experimentar, queriam testar, queriam fazer piloto, e fizeram como entenderam, fizeram integralmente mantendo redundante o outro sistema, fizeram integralmente tirando o outro sistema e funcionando sem rede, fizeram só para algumas turmas,

fizeram só para alguns anos de escolaridade, e é neste registo que temos estado a trabalhar porque a nós interessa-nos testar tudo, e é um bocadinho indiferente se é na escola toda ou é em vinte escolas ou em trinta, mas pronto temos tido mais pedidos de adesão. Nesta fase do campeonato que já estamos em processo de matriculas, já estamos a gerir, já temos escolas que no próximo ano letivo fazendo as matriculas aqui e temos escolas que provavelmente vão entrar fazendo as matriculas como sempre fizeram e depois nós fazemos a importação dos alunos porque nesta fase do ano letivo já é muito complicado estar a recuperar o trabalho para trás que já está feito, porque estas escolas, este segundo grupo de escolas, que são muitas do Norte, algumas começaram a trabalhar em janeiro, fevereiro, março e as que vão começar agora já estão um bocadinho tarde, então vamos fazer isto em vários momentos. Nós temos dado muito apoio personalizado às escolas e isso é importante. Claro que não podemos fazer para oitocentas, nessa altura faremos formação de uma forma mais generalizada.

Bloco D - Representações do papel do estado

P: Na sua perspetiva, em que medida o uso de plataformas influencia a relação do Estado (através da sua Administração) com as escolas? (37:15)

DACE3: Eu diria que influencia muito porque ... As escolas têm noção que ... têm a perceção de que as plataformas os fazem, sobretudo se forem centralizadas como é este caso, os fazem perder controle sobre a sua própria formação. Porquê? Porque ela não está lá residente, por um lado, por outro é tudo transparente. Portanto eu não posso mandar para cá só o que eu quero, isto é uma plataforma transacional, tudo o que faço está lá e, portanto, não há, ... não há gato escondido, não é... Eu não estou a dizer o terreno ...que as escolas por regra e enganem, não é isso, mas há sempre perceção de que há alguma informação que eu guardo para mim, que não é para ser disponibilizada, e isso perde-se um bocadinho. Eu reconheço que há alguma insegurança. Por exemplo o facto de nesta plataforma se redigirem sumários, que nós chamamos diário de aula, e que esses sumários uma vez validados pelo diretor de turma ou por quem for, ficam disponíveis aos encarregados de educação, não é uma coisa que tenha uma reação positiva por parte de todas as escolas, depende um bocadinho da cultura. Há aqui o entendimento de muitas escolas que o sumário é, digamos, um domínio meramente pedagógico, e nós entendemos aqui que o sumário sendo um domínio pedagógico, é um domínio pedagógico, mas que organiza a relação com o aluno, e portanto, se organiza a relação com o aluno e se nós esperamos que os encarregados de educação estejam presentes no processo educativo, olhem para as coisas, acompanhem, etc. ... não posso dizer que não lhes mostro os sumários, mas há reações adversas no terreno, há um certo reduto que é dos professores, não sei se é por insegurança, se é porque eventualmente nem todos os professores escrevem os sumários da mesma maneira, mas também acho quanto mais a informação for transparente, e isto é válido para todas as pessoas, mais nós nos autorregulamos para fazer bem as coisas, e portanto, acredito que também não é de forma generalizada que os encarregados de educação vão aceder ao sistema, o grau de envolvimento é muito diferenciado, o grau de literacia digital também será, mas eu também tento desmistificar

isto, quando as escolas me dizem “Ai os meus pais não vão”, mas se calhar os seus pais têm todos Facebook, e portanto, se todos têm Facebook não vejo que seja muito difícil ir aqui a este menu e ver coisas e fazer, não acho que seja por aí. Porque repare os miúdos que estão agora a entrar na escola, os pais têm quê? Vinte e tal, trinta anos?

P: Vinte e tal sim. Cada vez são mais jovens ...

DACE3: Não me vai dizer que não têm um Facebook, ou um Instagram, ou um smartphone, a maior parte das pessoas têm, já não é assim ... acho que precisamos desmistificar. Por outro lado, todas as pessoas são obrigadas a fazer coisas online hoje ... têm que entregar pelo menos o IRS, e se conseguem entregar o IRS, também conseguem consultar as notas do seu filho ou ver o sumário, ou escrever um texto a justificar uma falta por exemplo. Não é obrigatório, nós não fizemos uma coisa a dizer assim, Ah! não os pais agora só interagem com a escola assim, não é isso que está em causa, aliás os pais devem ir à escola, os encarregados de educação devem ir, devem, agora podemos é dar mais informação que facilita esta relação e que para coisas triviais como justificar uma falta, ou ter um acesso a um relatório de assiduidade para eu assinar, escuso de ir à escola, tenho ali o relatório vejo e tomo conhecimento por exemplo. Mas há muitas reações ... positivas e negativas...

P: Como vê o Papel do Estado nessa relação? (41:36)

DACE3: O nosso papel é ...por um lado é de facilitador, por outro lado, enquanto entidade que gere um sistema, nós temos obrigação de ter informação suficientemente sólida e robusta que nos permita prestar contas do nosso trabalho e por outro lado planejar melhor. E para planearmos melhor, temos que ter informação melhor e em tempo real. Porque se não tivermos informação em tempo real as coisas não... planeamos, mas planeamos com uma margem de erro maior, como é obvio. E, portanto, eu acho que é de facilitador. A minha ideia é, se nós pudermos retirar das escolas as preocupações com o “meu servidor”, “o meu backup”, “a minha plataforma”, e agora tenho que contratar assistência técnica para a plataforma XYZ e lhes dermos os instrumentos para elas trabalharem, estamos a contribuir para que a escola que dedique às tarefas que são efetivamente mais relevantes, que é isso que os diretores e os professores todos dizem. E, portanto, temos aqui, claro que é uma transição que leva o seu tempo, eu diria que ... se calhar daqui a cinco anos temos isto tudo ... parece ser tudo muito natural, neste momento ainda não é.

P: Que implicações considera poderem existir no papel e na (re)configuração do Estado, decorrentes do uso de plataformas informáticas de âmbito nacional? (43:08)

DACE3: Eu diria que... o que a digitalização, em todas as organizações produz é, não só mais informação, mas mais capacidade para lidar com essa informação. Isso liberta-nos de tarefas que são menos nobres, são mais repetitivas, e reconduz a nossa atividade para tarefas que são mais ricas, eu diria que são mais inteligentes, para por as coisas assim nesses termos. Isso exige alguma reconfiguração de competências, eu diria que a administração pública precisa, como precisa a economia portuguesa, de informáticos, de pessoas com formação em matemática, pessoas com formação em estatística, porque a partir do momento que temos informação temos dados, começamos a ter capacidade para trabalhar dados, portanto precisamos de gente que

saiba de ciência dos dados por exemplo. E por outro lado precisamos de gente que conheça, que tenha uma visão do sistema e do processo, porque a digitalização exige olhar para os processos, para a forma como fazemos as coisas, porque não basta colocar no digital aquilo que já se faz em papel, o objetivo é tornar o processo mais eficiente, mais inteligente, não é, porque senão era muito fácil. Isso eu diria que o desafio para a administração pública é o desafio de formação em competências digitais mais ou menos avançadas e há claramente uma reconfiguração de funções muito mais orientadas para questões de análise, de planeamento, de controle e auditoria do que propriamente de operação...estou a usar uma linguagem de informático, mas é um bocadinho isso.

P: Indo de encontro ao ...

DACE3: Deixe-me só acrescentar uma coisa que á bocado não lhe referi e que para nós é muito importante, e que tem a ver com questões de segurança de dados e proteção de informação pessoal. Nós temos consciência que aquilo que existe hoje nas escolas é de uma forma mais ou menos generalizada frágil, do ponto de vista da segurança de informação. Por várias razões. Porque as escolas também não estão cheias de informáticos como sabe e as plataformas são locais, e os servidores são locais e há menos controle sobre a informação, portanto, o facto de nós centralizarmos num sistema de informação e numa infraestrutura central dá-nos garantias de maior harmonização, e portanto, de termos segurança de ... mais capacidade para ter as melhores práticas de segurança de informação e proteção de dados pessoais, e isso é um desafio importante neste momento. Portanto o que nós temos no terreno é razoavelmente frágil.

P: Quais as implicações decorrentes do acesso a informações produzidas nas escolas, facilitado pelas plataformas?(46:37)

DACE3: Portanto nós não temos acesso...o nosso sistema tem uma série de proteções, como deve imaginar. Os acessos são reservados, nós temos a base de dados toda encriptada e mascarada, portanto, eu não vou aceder a nomes de pessoas não é ... como é obvio, a menos que tenha que pesquisar uma pessoa em concreto, coisa que muitas vezes acontece. Por exemplo, nós temos que pesquisar alunos em concreto...

P: Alguma situação específica?

DACE3: É muito frequente a pedido dos tribunais, “Diga-me lá onde é que este aluno está matriculado?” por causa de processos cíveis, normalmente de divórcio, outros processos que têm na ver com apoios sociais em que as crianças têm que estar na escola , e portanto, nós temos que fazer prova de matrícula e nesses casos e por decisão judicial ou de uma autoridade competente, nós temos que ver onde está o aluno XY ou OZ, ou se o encarregado ... adulto Y tem algum filho na escola. Ou por exemplo se o tribunal me pedir “Diga-me lá os dados que tem aí de distribuição de serviço do docente fulano tal, ou em que escola este senhor está a dar aulas, pronto, isso aí nós temos que fazer, mas a informação está do nosso lado está encriptada, do lado das escolas têm acessos diferenciados consoante o perfil das pessoas e esses acessos são definidos pelas direções escolares.

P: No que respeita a utilização de plataformas nos processos de gestão escolar, como vê a autonomia das escolas? (48:16)

DACE3: Acho que há dimensões de gestão que são, como lhe disse á pouco, claramente locais e que não devem ser centralizadas, por várias razões, até porque eram muito difíceis de parametrizar desde logo, ou porque é informação que se calhar não tem que ser centralizada, e há dimensões de gestão de sistema, porque são exatamente por isso parametrizáveis que devem ser centrais.

P: Quais as vantagens ou desvantagens na comunicação com as escolas por via das plataformas informáticas? (49:02)

DACE3: Eu diria que ... para mim a comunicação ... a informação deve ser enviada por via de plataformas, a comunicação deve ser feita como os humanos fazem, face a face, ou falando com as pessoas e conhecer. Portanto nós não temos aqui... não estamos a desumanizar processos, isso não está em cima da mesa não é, mas ... nem faz sentido. Aliás o que esta experiencia de implementação do E-360 me tem mostrado é que o contacto direto com as escolas é muito vantajoso para a administração, nós aprendemos muito, e é muito valorizado pelas escolas, porque não estão habituadas, estão habituadas a receber ofícios ou umas coisas assim que são iguais para toda a gente. Nós temos feito uma abordagem que é muito trabalhosa, mas é uma abordagem do face a face, damos formação às escolas, elas vêm cá, nós vamos às escolas, eu pessoalmente vou a todas elas várias vezes por ano. Ainda na sexta-feira fizemos ... na sexta e na quarta, duas chamadas em grupo, por skype, com conjuntos de escolas, para trocamos impressões, portanto as pessoas têm nome, têm telemóvel, têm e-mail, isso é confortável? Não. A mim chateiam-me imenso, mas o meu telemóvel é de serviço, portanto se os diretores todos tiverem, olha ... só não consigo decorar o nome deles todos, mas acho que não podemos eliminar o contacto com as escolas. Há muitas coisas que se resolvem com uma conversa e que uma plataforma não resolve.

P: Em que medida podem as plataformas constituir um meio do estado estar mais perto das escolas? (51:13)

DACE3: Não. Constituem um meio para facilitar a troca de informação. Que nos aproximam das escolas...depende da forma como nós fazemos, como nós gerimos esse processo de disponibilização de plataformas, pode aproximar-nos ou pode afastar-nos. Por exemplo, se eu tivesse feito uma plataforma aqui sentada no meu gabinete e agora toma lá e é obrigatória para todos, não estava a fazer nenhuma aproximação, eu estava a criar uma série de dificuldades porque nós aqui não conhecemos o terreno, conhecemos à medida que vamos ... há muitas histórias que só indo, só vendo não é, mas na medida em que estamos a fazer um trabalho, neste caso em concreto, e também estamos a fazê-lo assim por experiência de já termos feito de outra maneira, e não termos achado que o resultado fosse simpático para todos, portanto, estamos a fazer uma trabalho que é um trabalho muito coletivo, muito colaborativo entre a DACE3 e este grupo de escolas que começou por ser dez, depois passou por ser quinze, neste momento já são trinta, hão-de ser quarenta em setembro, e refiro-me a agrupamentos

não me refiro a escolas. E portanto, e temos... eu acho que enquanto serviço do ministério este processo tem-nos aproximado das escolas, mas é uma metodologia de trabalho, se fizéssemos de outra maneira estávamos a afastar-nos e a parecer uma entidade totalitária que agora nos espeta aqui com uma coisa que a gente vai ter que usar e sem ninguém nunca nos ter perguntado não é.

Bloco E - Implicações no trabalho das Escolas

P: Como vê o uso sistemático de plataformas informáticas nas atividades de gestão escolar? (52:56)

DACE3: Eu vejo bem, quer dizer, eu acho que há também aqui ... há uma coisa muito engraçada nós ... nunca ninguém percebe que hoje em dia um agrupamento de escolas é maior que a maior parte das PME's portuguesas, só para ter essa noção. Tem mais instalações, tem mais locais, tem mais clientes diretos, que são os alunos, encarregados de educação e tem mais funcionários. Se pensar que as nossas PME's uma boa parte delas não chega a ter cinquenta trabalhadores. Se pensar que uma escola tem cem, cento e cinquenta, duzentos, trezentos ou mais professores, está tudo dito. Portanto, nós continuamos a encarar as escolas como uma pequena repartição. A escola não é uma repartição. Tem uma dimensão superior a qualquer média empresa portuguesa, e portanto, não pode deixar de ter instrumentos de gestão que sejam mais inteligentes e que facilitem o trabalho. Portanto, por isso as escolas adquirem os seus próprios sistemas para resolver outros problemas que nós não temos que resolver. Por exemplo, há quem oferece todo ... uma plataforma para fazer o plano de atividades, os relatórios de autoavaliação, as atas das reuniões, eu acho extraordinário porque não faz sentido que seja de outra maneira, porque depois as organizações também têm história. E o que acontece quando nós não trabalhamos assim, quando trabalhamos em papel por exemplo, é que nós vamos embora e a história vai connosco. Acontece muitas vezes não é... os papéis não estão organizados, "Ah! Foi-se embora já não sabemos ", isso é muito comum, até há bem pouco tempo na administração pública era muito comum. Portanto, a digitalização obriga à organização dos processos de uma maneira que não só os mantém historicamente, como facilita a vida das pessoas que gerir. Portanto, eu vejo muito bem, nem vejo outro caminho.

P: Pode elucidar-nos sobre que tarefas as escolas realizam na plataforma pela qual é responsável? (55:13)

DACE3: No caso do SIGO eles fazem todo o registo da sua oferta educativa e formativa e fazem todo o registo da educação e formação de adultos com emissão de certificados e diplomas que são por lei obrigatórios no SIGO. No caso do portal das escolas, que não falamos muito, fazem as matrículas eletrónicas, grosso modo é isso que fazem. No caso do Escola-360 fazem toda a gestão do processo individual do aluno, portanto, registo biográfico, fazem matrículas, fazem todo o registo, eu diria, do dossier no caso das necessidades educativas especiais, fazem todo o registo dos processos de assiduidade dos alunos, fazem todo o registo da avaliação, das avaliações finais/intercalares e farão futuramente a emissão de diplomas e certificados eletrónicos.

Fazem também todo o processo de tramitação de proposta de turmas para validação da DGESTE. Portanto, fazem... as tarefas de planeamento do ano letivo, que eram no SINAGET são aqui, o que não fazem aqui está no SIGO. O que está no SIGO são as minhas propostas. As minhas propostas para a rede escolar. Portanto, eu proponho uma série de coisas e só depois de essas terem sido autorizadas, são autorizadas no SIGO é que elas são inseridas aqui para então se constituírem turmas.

P: Que conhecimentos técnicos são necessários nas equipas das escolas, para trabalharem nesta plataforma? (57:14)

DACE3: Não.

P: Que tipo de apoio prestam às escolas? (57:21)

DACE3: Bom nós estamos ... nós temos manuais do utilizador. Temos linhas de atendimento telefónico. Portanto, o SIGO tem uma linha própria de atendimento telefónico de apoio ao utilizador. A MISI também tem uma linha de atendimento telefónico. O E-360 tem uma linha de atendimento telefónico também, direto. No caso do E-360 temos manuais que disponibilizamos às escolas e temos feito formação, que é uma coisa que nas outras plataformas nunca fizemos. Portanto nós temos feito formação para... à medida que vamos implementando funcionalidades, porque o sistema é modular. Fazemos formação com as escolas que já estão. Para as outras que virão a seguir vamos começar a ter formação em breve com os centros de formação e associação de escolas. Portanto, vamos formar à volta de quinhentos formadores que foram professores das escolas... que foram selecionados pelas próprias escolas, candidataram-se. E depois estes formadores hão-de formar à volta de 7000 ou 9000 das escolas, entre pessoal docente e pessoal não docente para trabalho com a plataforma, portanto, esses formadores farão um bocadinho no futuro aquilo que eu estou a fazer agora pessoalmente. Sou uma espécie de facilitadora, vou ao terreno, falo com os diretores, reúno as pessoas todas, ensino-os a trabalhar, ajudo-os nas primeiras tarefas, tipicamente estou um dia inteiro, um dia de trabalho das 9:00 às 17:00 numa escola para começar e faço os primeiros processos com eles para eles depois se tornarem autónomos. Portanto, nós a nossa expectativa é que depois esses formadores sejam estes facilitadores no terreno. Vamos também fazer vídeos tutoriais. Pequenos vídeos tutoriais para tarefas específicas. Por exemplo, como fazer o registo de matrícula, como fazer o registo de um aluno itinerante, como registar um sumário, como justificar uma falta... portanto, vídeos muito pequeninos dirigidos a vários perfis de utilizador. Vamos começar a fazer esses vídeos agora com alunos de uma escola pública que tem os cursos profissionais de multimédia, portanto eles vão fazer o estágio connosco para fazerem os vídeos.

P: Interessante.

P: Que facilidades ou dificuldades considera ter hoje em dia um diretor no seu trabalho uma vez que tem à sua disposição um vasto leque de plataformas para os processos de organização e gestão da sua escola? (59:58)

DACE3: Eu acho que a maior dificuldade dos diretores é o facto de... tendencialmente centralizarem em duas ou três pessoas todas as tarefas e, portanto,

isso torna o trabalho mais controlável por parte do diretor, mas muito mais pesado para quem o faz. Eu continuo a achar, e dou razão aos diretores, há muita redundância de plataformas no ministério da educação, eu não chamaria plataformas a todos, de sistemas de registo de dados que tornam o trabalho redundante, repetitivo, penoso para as escolas e é isso que nós temos que reduzir. A vida de um diretor hoje, eu diria que é muito difícil, porque o diretor tem que ter o know-how da gestão pedagógica de uma escola, tem que gerir pessoas, muito difíceis em contexto muito difícil, tem que gerir conflitos e ainda tem de saber de gestão orçamental, compras públicas e todas essas coisas. Porque de facto na maior parte das escolas os serviços administrativos são... podem ser deficitários em termos de competências. Reconhecemos, acho eu, que o pessoal não docente tem tido muito pouca formação especializada, e portanto, à medida que, por exemplo agora há um plano oficial de... um POC educação, novo registo contabilístico para a educação... é muito difícil as escolas acompanharem, e portanto, eu acho que a vida do diretor é que ele tem que ser um super-homem basicamente. Ser um diretor de uma escola eu acho é um ato de heroísmo em certa medida, para ser um bom diretor, para ser um bom diretor...

P: No que respeita as organizações escolares, que impacto pensa que causaram o uso sistemático das plataformas informáticas? (1:01:54)

DACE3: Enquanto elas se mostrarem desorganizadas há uma certa disrupção no trabalho... no planeamento do trabalho das escolas. Por exemplo se há uma direção geral que hoje diz às escolas que hoje tem que preencher isto e isto até dia 15 do próximo mês, é obvio que todas as minhas tarefas de planeamento são completamente alteradas em face dessa orientação. Há aqui um processo de articulação a montante que podia simplificar a vida das escolas. Eu acho que estamos a fazer esse caminho. Não me parece que o resultado seja absolutamente imediato, que não vai ser, mas também as escolas têm essa noção.

Bloco F - Validação da entrevista

P: OK. Estamos então a chegar ao fim. Dou-lhe a liberdade de acrescentar alguma coisa sobre o assunto em análise? Alguma coisa que ache pertinente, que me tenha até faltado perguntar... (1:02:46)

DACE3: AH! Eu queria-lhe dizer... por acaso queria dizer, que este trabalho que estamos a fazer que é um trabalho... que é um trabalho do governo. Quer dizer que é intergovernamental porque este projeto, o E-360, é um projeto Simplex, é talvez o mais importante na área da educação, é o mais importante seguramente e eu acho que é um dos mais transformadores desta nova vaga dos Simplex. Tem havido muito processo destes em áreas... área da economia, na área da saúde por exemplo, e a educação nunca fez nada de fundo, e portanto, estamos a fazer agora nesta fase e apanhamos

um bocadinho essa boleia também, apanhamos um bocadinho o momento, o momento não é, em que politicamente se torna relevante fazer as coisas de uma certa maneira. Não é... o que estamos a fazer é uma proposta técnica, é uma proposta dos serviços, mas que em certa medida beneficiou... beneficiou de haver um momento em que se volta a falar em simplificação e apanhou esta boleia da transformação digital que agora se quer em toda a parte, etc. Portanto nós achamos que era um momento para... um bom momento para desenvolver este trabalho, mas não se deve negligenciar o Simplex aqui, que é, digamos, a bandeira sobre a qual isto se faz.

P: Obrigada pela sua colaboração.

ANEXO-I: ENTREVISTA DIRIGENTE DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL 4

P: Pretende-se com esta entrevista ter uma visão global do que as plataformas informáticas podem representar, quer para a escola quer para o Estado e assim perceber qual é o verdadeiro papel destas ferramentas nos processos da organização e gestão da escola. Informo que esta entrevista é de carácter anónimo e solicito autorização para gravar?

DACE4: Sim, sim ...autorizo.

P: Obrigado. Então vamos começar.

Bloco B - Percurso Académico e Profissional

P: Quer dar-nos uma perspetiva global do seu percurso académico e profissional.

DACE4: O meu?

P: O seu.

DACE4: OK. Então para não me alongar muito, porque eu tenho assim um percurso um tanto ao quanto diversificado. A minha licenciatura base é Geologia, eu sou geólogo, e depois especializei-me em petróleo e geotecnia. Trabalhei 6 anos na Profabril, que era uma empresa, na altura, de engenharia civil e construção. Só tinha a tropa por fazer e, portanto, não passei à reserva, estive 16 meses a fazer o serviço militar. Entretanto, isto foi em 83, eu entrei na empresa ainda para fazer um estágio, estava no último ano...estava no último semestre do curso, que era na altura 5 anos. Fui para lá fazer o estágio e depois não entrei para o quadro porque tinha a tropa por fazer. E depois, entretanto tive a surpresa na altura de ser chamado, e fui, não entrei para o quadro. Eu saí da tropa em 84, estava o país a atravessar uma das primeiras crises de intervenção do Fundo Monetário Internacional, e depois... o que é que eu vou fazer, é que eu não vou fazer... não havia nada para fazer. Ainda contactei a Profabril e eles disseram “É pá estamos um bocado preocupados até com isto...”. E depois em 86... ah! Solução? Concorrer ao ensino como professor provisório. Pronto... e felizmente fui colocado logo na primeira... no primeiro concurso que fiz e, portanto, nunca andei assim muito por fora, andei aqui assim à volta de Lisboa, dentro de Lisboa, à volta de Lisboa, enfim... Em 86, quando nós entramos para a Comunidade Económica Europeia a Profabril contactou-me porque estavam a começar a ter projetos e precisavam mais algum reforço da equipa, e pronto...tinham gostado de mim, do trabalho que eu tinha feito lá na altura. Portanto eles contactaram-me, eu fui lá a uma entrevista e pus a... primeiro perguntei “é para ir para o quadro, não é...?” “É pá, não. Isto agora estamos só a reforçar porque há muitos projetos e, portanto, era para prestação de serviços. Tarefa” e eu na altura eu disse “É pá, eu gostava muito, porque era a minha área não é, mas comecei a dar aulas, “É pá, se isto é a recibo verde, eu aceito, mas temos que conciliar aqui as duas coisas”. Porque eu felizmente os anos que estive ligado ao ensino tive sempre horário de manhã. Tive sempre horário de manhã, dei 12ºano porque o pessoal da escola não queria dar e, portanto...

P: Geologia?

DACE4: Sim Biologia e Geologia. Entretanto eles aceitaram e eu de manhã ia dar aulas e depois quando chegava a hora de almoço saía. Como tinha horário de manhã, à tarde ia para a Profabril e eles tiveram a gentileza na altura de não me dar projetos fora da região de Lisboa. Portanto eu na altura estive a trabalhar em várias coisas aqui à volta de Lisboa. Posso lhe dizer assim três: as fundações do Hospital Garcia da Horta, foi aqui os primeiros estudos para o comboio da ponte e a A5. Depois ainda fiz um trabalho também em relação ao terreno, à plataforma onde está agora a fábrica da Ford em Palmela, enfim. Depois fiz mais outras coisas. E no verão na altura das férias, então é que às vezes ia para fora.

P: Mas manteve-se sempre a dar aulas?

DACE4: Estive sempre a dar aulas. Mantive-me sempre a dar aulas e, entretanto, na Profabril descobri a informática. Descobri a informática... como não podia ir muito para fora eles tiveram... Nós tínhamos lá um laboratório de geotecnia, e eles quiseram... havia na altura, agora é o FEDER e o Fundo Social Europeu, uma coisa que era o PEDIP, uma coisa assim. Eles fizeram uma candidatura, que foi aprovada, para informatização do laboratório, porque na altura havia lá um departamento de informática, na Profabril, ainda com as bobines e o pessoal de batinha branca e não sei quê, aquilo era um mundo assim um bocado à parte. E eles como eu não podia andar aí muito fora, desafiaram-me para eu ficar com esse projeto e fazer a ponte entre a geologia em si e lá a equipa das informáticas. E, portanto, andei um ano naquilo, e ao fim de um ano a coisa... é pá descobri isso, gosto disto à brava e tal, é giro e tenho jeito... e fui fazer engenharia informática e pus a geologia na prateleira. Pronto, depois em 91...entretanto eu fiz a profissionalização em exercício na Universidade Aberta...

P: No grupo de informática?

DACE4: Não. Eu fiz no grupo de origem que era de Biologia e Geologia. Fiz a profissionalização em exercício e a 31 de agosto de 91 ganhei o vínculo, passei para o quadro de nomeação definitiva. A partir daí nunca cheguei a dar aulas. Entretanto tive uma colega que estava aqui no antigo gabinete de gestão financeira e disse-me “É pá, está a começar a informática a falar-se lá na... a falar-se lá no ministério e tal. Tenho uma pessoa que se vai embora, não queres ir para lá?”. E eu, entretanto já estava...

P: Já tinha a licenciatura pronta?

DACE4: Já estava na fase final, porque eu entretanto pedi equivalência aquelas cadeiras que existiam na altura, matemáticas, físicas, e não sei quê. E, portanto, eu só tive que fazer as cadeiras propriamente da informática. E pronto, vim cá a uma entrevista, com o Edmundo Gomes, não sei se ainda se lembra do nome dele, que era o antigo diretor aqui da casa. Era o scanning dos diretores. Esteve trinta... trinta e tal anos como diretor geral. E eu vim para cá em 91. Vim cá a uma entrevista no dia 5 de setembro, fiz anos a 7 de setembro, e na segunda-feira dia 9 vim para cá e olhe até hoje. E entrei aqui em 91, não havia divisão, não havia nada de informática, porque isto era só papel. Era as máquinas de escrever e papel e havia um computador que era um 286. Na altura toda a gente ficava assim muito admirada, porque eu era o único que não tinha papel em cima da mesa, eu tinha esse computador. E, portanto, fomos... a partir daí... a informatizar a casa e a fazer o percurso normal aqui das informáticas na casa.

P: Então sendo assim, quais são os principais requisitos para exercer o seu cargo, e quais as principais responsabilidades associadas a esse cargo? (8:36)

DACE4: Requisitos? Vamos lá ver... ter conhecimentos na área. Deixe-me só... ia só terminar, para perceber porque é que eu durante tantos anos estive e estou ainda nesta situação. Porque depois em... eu entrei em 91. Em 97 houve uma alteração da orgânica da casa e o diretor na altura criou uma divisão de informática. Depois houve concurso público e eu fiquei, porque já estava cá na casa e, portanto, concorri também e fiquei. De 1997 a 2004 estive como chefe divisão. Depois em 2002/2003 tivemos aqui um projeto grande que foi o sistema de informação contabilístico, que era para ser... cada entidade ter o seu... a sua plataforma. E a ideia, na altura o ministro era o David Justino, foi integrar tudo numa única plataforma que ficou aqui conosco. E, portanto, nós implementamos esse projeto de agosto 2002 a dezembro, depois no início de janeiro 2003 entrou em produção o SICO, mas aqui centralizado a nível nacional. Houve alteração da orgânica também e a divisão passou a direção de serviços. Houve concursos. Eu concorri e passei a diretor de serviços em 2004 e mantive-me ...

P: Desde 2004 até agora?

DACE4: Não. Até 2012. Depois em 2012 isto passou a instituto, 2012/2013, e é o equivalente a diretor de serviços, agora somos diretores de departamento. Eu, entretanto, concorri também à CRESAP... é pá, mas pronto... cheguei a estar em shortlist e tudo, mas não vale a pena fazer comentários de índole política aqui... é pá e fui fazendo, desde as informáticas fui fazendo toda a minha formação. Porquê? Como sabe a evolução nesta área em termos tecnológicos é uma coisa terrível. Em 2004/2007 foi quando apareceu em força a internet, deu logo aqui um impulso grande. E depois tem havido assim alturas... mas o tempo dos grandes saltos está a encurtar não é. Hoje em dia 1 ano, 2 anos é uma mudança radical nisto tudo e eu acho que isto ainda vai diminuir. Portanto, em termos de equipamentos tudo o que seja 6 meses... já foi. Um ano as máquinas duplicam a capacidade de processamento e de tudo e cada vez são mais pequenas. E eu cheguei uma altura que disse assim “não consigo mexer em tudo”, porque eu fiz programação, cablagem, administração de sistemas, portanto tive uma panóplia... passei pelas coisinhas todas, não é. Deu-me uma visão... grande...

P: Conheceu bem o terreno...

DACE4: O terreno. Mas depois em 2005 disse “à evolução que isto está a levar tenho que optar por me focar numa área”, foi quando fiz uma pós-graduação no Técnico com o Tribolet...

P: Em 2013 não?

DACE4: Não em 2004/2005.

P: Ah. Ok. Eu vi uma tese sua de 2013, estou a dizer bem?

DACE4: É do Business Intelligence. Criei aqui um projeto da casa e acabei por fazer aquilo. E agora o doutoramento está mais em banho maria porque eu estou a fazer no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas e é Administração Pública, e tem uma componente teórica... eu gosto é de... era de um projeto. Eu neste momento pedi a suspensão da contagem do tempo, com os projetos que temos aqui na casa, que a gente já falou, não tenho tido... Portanto voltando à sua pergunta, e vá-me

interrompendo se não eu posso me dispersar. Portanto aqui para o lugar e para nós nos mantermos, atualização permanente, formação específica das áreas com certificação final, e eu a formação que tenho feito, quando há essa certificação final, faço os exames, e portanto, eu fui fazendo certificações ao longo do percurso, que é importante, porque uma coisa é uma pessoa frequentar o curso, outra e ter o certificado em como... tem que estar certificado. Em termos de equipa... é pá em termos de equipo isso é um bocado pessoal, mas o que eu lhe posso dizer, depois fará o filtro que entender, é que a Administração Pública tem muitos chefes e poucos líderes.

P: Mas quais são as responsabilidades do seu cargo?

DACE4: As responsabilidades do cargo é toda a informática do Instituto, e que tem... em termos de departamento eu sou transversal à casa, portanto, é um departamento de suporte não é. E depois tenho toda a infraestrutura, todas as bases de dados... tenho isso tudo cargo, mais o... não é o processamento, porque isso neste momento é feito nos agrupamentos, mais o pagamento dos vencimentos ao pessoal docente e não docente. Os agrupamentos enviam-me para cá as requisições de fundos do pessoal não é, que é o bolo daquele agrupamento, mas depois é autorizado aqui... em números redondos a gente paga 330 milhões de euros de vencimentos por mês. Este mês vai ser o dobro, vamos para os 600, e fazemos isso desde esta altura do SICO, desde 2003. Portanto em termos de responsabilidade é um pouco... é isso, é a área financeira toda do ministério que temos aqui.

P: Então, qual é na sua perspetiva, a missão do serviço que dirige? (15:17)

DACE4: A missão... É em primeiro é estar alinhado com a estratégia, a missão, a visão e os objetivos estratégicos da casa e depois em termos de missão é a melhoria contínua, é o foco nos parceiros, nos stakeholders, que no nosso caso aqui não é o público, mas é os atores que estão no sistema educativo, portanto, basicamente é os professores e... o pessoal docente e não docente dos agrupamentos. Portanto, assim o que eu lhe posso dizer é isso, que para além do alinhamento que temos que ter com a estratégia que está definida a nível da administração pública, que há um grupo que é um CTIC, que é um conselho para as tecnologias que pertence à PCM, portanto, à Presidência do Conselho de Ministros, e que é tutelada pela ministra Maria Manuel Leitão Marques. E depois há as estratégias setoriais que estão alinhadas com essa, e portanto, há uma estratégia setorial para a educação, e os nossos projetos, os planos de atividade, tudo isso é alinhado com isso, mas a perspetiva é sempre acompanhar a evolução tecnológica, ter o foco nos nossos clientes externos, que neste caso como eu disse é o pessoal docente e não docente, enfim os alunos, porque acabam também por ser a base do sistema não é, há professores, há escolas e tudo porque há alunos não é. E a gestão da parte financeira do Ministério... o objetivo teórico, devia ser portanto, a eficácia, a eficiência, gastos pensados, mas às vezes não é bem assim.

Bloco C - Representações das Plataformas Informáticas

P: Assistimos nos últimos tempos a uma proliferação de plataformas informáticas sob a alçada do estado. Qual a sua opinião sobre elas? (17:52)

DACE4: No geral? Que grande asneira! É a maior asneira que a gente pode ter porque tem alto custo, há dispersão de informação, há uma exigência de um maior número de recursos humanos que não existem porque, entretanto, a autoridade tributária acaba por fazer uma razia nos outros serviços do Estado, porque o pessoal mais especializado, mais técnico vão para a AT. E toda a gente procura ir para a AT, porque tem uma benesse financeira que é o que eles chamam do FET¹⁷, que é mais um vencimento de três em três meses e, portanto, é apetecível como é evidente. Portanto eu acho que esta proliferação é um erro tremendo. É um erro tremendo, por estes motivos que eu lhe disse, mas também a integração total num único sítio é outro disparate. Porque é aquilo que aconteceu... aquela tentativa que aconteceu com o antigo Instituto de Informática e agora a celebre ESPAP¹⁸ que... aquilo foi criado e passou a ESPAP com intuito de ser os serviços partilhados da Administração Pública. E, portanto, eles têm uma coisa que desenvolveram que é o GERFIP¹⁹, que é uma plataforma integradora de tudo o que é financeiro, e tem o GERHUP²⁰ que era... foi uma tentativa, mas eu acho que é uma tentativa que está moribunda, de ser a plataforma de gestão de processamento dos vencimentos de toda a administração pública. E, portanto, aquilo já vai com seis ou... seis não, já vai com sete ou oito anos, e a opção que foi feita, foi feita o desenvolvimento em SAP²¹, portanto aquilo tem custos elevadíssimos. Enfim, na minha perspetiva o que devia ser feito era... digamos que há quatro grandes áreas na administração pública, que são o grande peso enfim do orçamento de estado, a saúde, a educação, a segurança social e as finanças. A saúde, pronto, por aquilo que tem como objetivo e pelo serviço nacional de saúde, a segurança social tem um peso também nos aspetos sociais da sociedade e, portanto, eles evoluíram com erros pelo caminho, mas evoluíram para uma coisa que faz sentido, que é integrarem por áreas governativas, ou seja, a saúde criou os serviços partilhados do Ministério da Saúde, e este ministro que lá está tem feito...tem tido um foco muito grande nos sistemas de informação, e portanto, e tem-se visto, apareceu aquela plataforma do serviço nacional de saúde, e se nós formos lá e se tivermos uma visão e alguma paciência para percorrer aquilo, está lá tudo. Tem lá uma parte que é uma parte de transparência, onde tem os gráficos dos gastos do acompanhamento do próprio orçamento, está publicitado. Depois temos a Segurança Social e Trabalho, que também é outra área importante, e que também tem um Instituto de Informática da Segurança Social e, portanto, coordena e integra a informática dessa área. As Finanças. E a Educação até agora ainda não... tem havido tentativas, mas a Educação aquilo que eu sinto é que continua a haver muitos cilos, muitas quintinhas não é...e, portanto, depois há repetição, tenho aqui uma infraestrutura para fazer isto e peço dados à Escola, depois a DGAE faz outra coisa e pede os mesmos dados à Escola, e depois a DGEEC tem a estatística e pede os mesmos dados à Escola e, portanto as escolas são inundadas por pedidos que não fazem sentido nenhum porque são os mesmos, andam

¹⁷ Fundo de Estabilização Tributário

¹⁸ Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P

¹⁹ Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado

²⁰ Gestão de Recursos Humanos Partilhada

²¹ *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung* (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados)

a responder a mesma coisa cinquenta vezes, não faz sentido nenhum. Portanto aquilo que eu defendo e deixe-me fazer aqui o boneco, eu depois até pode levar se quiser...

P: Depois eu vou querer os seus bonecos sim... (22:57)

DACE4: Para mim o sistema de informação do Ministério da Educação é uma coisa deste tipo... retângulo dividido em quatro partes... e isto que está aqui é um repositório de informação (1)...

P: Central?

DACE4: Repositório Central de Informação, exatamente, mas que tem vários responsáveis. E isto é um único repositório, portanto, eu tenho aqui quatro sub repositórios...portanto eu tenho aqui o global e tenho aqui quatro. Este é o Financeiro (2), este é o dos Alunos (3), este é o do Recursos Humanos (4) e este é o dos Equipamentos Escolares (5). A área financeira, responsabilidade de manter isto atualizado é o DACE4 (6), nos alunos com o E360, que já ouviu falar, é a DGEEC (7), o RH... está aqui uma panóplia de coisas, mas nós vamos arrancar agora com um projeto de centralização e processamento de vencimentos, finalmente e, portanto, RH vai ficar no DACE4 também (8), nós vamos aqui no fundo 50% da informação crítica do Ministério, porque depois eu dou-lhe um exemplo a DGAE, qual é o core de negócio da DGAE? Para além de variadíssimas coisas são os concursos dos professores. Porque raio, desculpe lá o meu termo, porque raio não-de estar a ter eles próprios um repositório, um cadastro dos docentes? E nós temos um cadastro dos docentes, e os outros senhores ali ao lado tem um cadastro dos docentes, é pá parem com isso. Portanto, criamos um repositório único, e a DGAE que tem os concursos, foca o seu trabalho em desenvolver uma plataforma para os concursos, mas uma plataforma que não dê aquelas asneiras que a gente tem vindo a assistir não é... de pessoal com 100 anos e coisas do género... e vai beber dados aqui (9), vai buscar os dados aqui. Como é que eu vejo isto? Eu dou-lhe um exemplo. Já concorreu, portanto já está no sistema. É absurdo se para o ano concorrer que tenha que preencher os dados todos outra vez. Portanto devia ter um código... um código que eu agora também já defendo é a integração com o cartão de cidadão, porque a pessoa autentica-se com o cartão de cidadão ou com a chave móvel... já está no sistema, ok, então esta plataforma que é responsabilidade da DGAE vem buscar os dados de cadastro da pessoa aqui (10), e a pessoa o que tem de preencher é os dados para o concurso, para onde é que quer concorrer... e aquela barafunda que é com os anos antes da profissionalização, e depois da profissionalização, e depois vocês carregam aqui, e depois a escola tem que vir cá dizer que sim, aquilo é uma coisa... e no final do concurso estar realizado, o resultado era passado para aqui (11), ou seja, estes atores são consumidores e produtores de informação. Portanto, o DACE4 aqui tem a responsabilidade de manter isto atualizado. E depois aqui em cima, cruzando estas quatro coisas (12), então metemos aqui as ferramentas de BI²² Analytics... já não sei escrever... BI Analytics (13), preditivas, sei lá, estas ferramentas de apoio à decisão. Se nós tivermos estas quatro componentes, no fundo eu consigo cruzar isto tudo. Eu consigo saber que recursos humanos é que tenho no agrupamento, que alunos, que gastos, enfim...

²² Business Intelligence

P: Precisa de uma questão de acesso aí depois...se isso estivesse configurado dessa forma

DACE4: Isto tudo tem que ter depois uma coisa que eu ando a tentar vender aqui na casa que é um Portal público (14), em que este portal público tem aquilo que a gente chama os perfis de acesso. E o perfil de acesso aqui para mim há 4 perfis, logo assim de imediato, (15) que é o perfil do Recurso Humano, seja docente ou não docente, o perfil para o Agrupamento ou Escola Não Agrupada, o perfil para o serviço central que é responsável por isto, neste caso seria o DACE4, e um perfil para outras entidades. E isto permitia o quê? Permitia que os recursos humanos... autenticam-se nesta plataforma e têm acesso aos seus dados. Fazem uma formação...porque é que não é a pessoa e chega à plataforma e carrega “*olha fiz um curso de x horas na Universidade não sei quê ou noutra sítio qualquer*”, tem o certificado, faz o upload do certificado, mesmo que isto fique no estado pendente e que tenha que haver uma verificação posterior, uma coisa assim, mas ... Muda de residência, porque é que não é o docente ou não docente que chega à plataforma e muda a morada. Há um conjunto de informação que não é crítica e, portanto, pode ser a própria... nós agora com o cartão de cidadão podemos mudar a morada, não é? Em casa a gente chega ali muda a morada, depois eles mandam o pin para autenticar, a gente autêntica e está mudado, acabou. E aqui era um pouco isso também. É evidente que há dados da carreira, dados fundamentalmente ligados com a parte fiscal, com a parte da carreira que o docente devia ter acesso ao seu processo, pronto, mas que sejam de leitura só, porque há... não é o docente que vai dizer que passou... que vai passar deste índice para aquele, é internamente que isso deve acontecer, mas o docente deve ter acesso à sua ficha biográfica total, não é?

P: Que ainda está nas escolas muitas vezes num dossier em papel... (30:40)

DACE4: Existe ainda. Portanto, o que eu acho hoje em dia é que a preocupação com a tecnologia não devia existir. A preocupação com os computadores não devia existir, porque cada vez mais o ferro, que é como a gente lhe chama, cada vez está mais barato, e mais potente e com mais... o problema é um problema de planeamento e de estratégia dos sistemas de informação.

P: Aqui no DACE4 há a disponibilização de plataformas para as escolas (31:19)

DACE4: Há uma pelo menos...

P: O Compras EDU, estou a dizer bem?

DACE4: Há duas. Há o Compras...

P: O Vortal?...

DACE4: Não, nós temos aqui...

P: O que eu lhe queria perguntar era... fale-me da plataforma pela qual o serviço que dirige é responsável, isto é, características, potencialidades, fragilidades ou constrangimentos, desafios. (31:56)

DACE4: Nós aqui no DACE4, portanto, na passagem para Instituto... Nós passamos da Direção Geral de Planeamento e Gestão Financeira a Instituto e, portanto, houve uma orgânica nova e passamos a ter aqui um Departamento que é o DAGCP, Departamento de Administração de Geral e Compras Públicas, que tem dois núcleos, e tem um núcleo que é o NCP, que é o Núcleo de Contratação Pública. Também já ouviu

falar nas Unidades Ministeriais de Compras, que eram na Secretarias Geral... portanto faziam as agregações das compras e, portanto a Secretaria Geral ficou com uma parte e tudo o que foi agrupamentos e escolas não agrupadas passou aqui para nós. E, portanto, nós é que fazemos as agregações de compras para todos os agrupamentos e, portanto, aquilo não era razoável a gente estar a fazer aquilo em excel, em papel e, portanto, temos uma plataforma que eu não sei o nome, porque está neste núcleo, e eu não... temos uma plataforma, mas a gente antes de ir embora passa lá por cima. É uma plataforma que está virada para o público, os agrupamentos têm acesso, onde fazem a... aqui lançam o procedimento, portanto, “vamos fazer uma agregação de compras para canetas, papel higiênico, papel de impressora, material diverso, de economato eventualmente” e, portanto, lançam aqui a agregação e depois os agrupamentos veem as suas necessidades e vêm cá registrar os pedidos. Pronto e depois o processo é todo conduzido aqui pelo Núcleo de Contratação Pública. Juntam tudo e negociam para os 811 agrupamentos, portanto, a negociação, os preços e tudo... se nós escalarmos em termos de volume a negociação torna-se melhor para o nosso lado, porque se negociarmos em volume os preços baixam, não é? Pronto, a minha critica aqui é que às vezes quem está do outro lado, comercial, aproveita. É estado, aproveita. E depois como é agregação temos as canetas que metade delas já vêm secas, não é? E, portanto, tem que se devolver, enfim, devia haver aí algum cuidado, às vezes o barato sai caro, não é? Eu dou-lhe um exemplo. Ainda era na Secretaria Geral, fizeram uma agregação para o papel de impressão, folhas A4, e então a ecologia... as pessoas... o ser humano é um bocado de exageros, ou é o oito ou o oitenta, não é? E, portanto, a ecologia agora... é tudo ecológico. E então decidiram comprar papel reciclado para as impressoras. De repente a manutenção das impressoras disparou, porque o papel reciclado deixa um pó, uma fibrazinha, que aquilo acumulava nas impressoras e, portanto, a manutenção de impressoras HP que eu tinha aí, que tinham uma manutenção por ano, eu passei a chamar quase mês a mês a empresa para vir cá fazer manutenção... e era do papel. Depois tiveram que refazer aquela agregação porque às vezes não vale... tem que haver aqui de quem decide... tem que ter uma noção de equilíbrio. Às vezes tudo o que é baratinho, baratinho, baratinho depois sai muito caro. Eu acho que as pessoas têm que pensar um bocadinho naquilo que fazem aqui como a gente faz na nossa vida pessoal, não é? O problema aqui é que o dinheiro não tem cor, não tem dono, é da malta toda e, portanto... A outra... e já agora, isto é a plataforma das agregações para os agrupamentos e escolas não agrupadas e depois utilizamos uma outra plataforma que é da ESPAP, que é a plataforma da contratação pública. Eu acho que é a acinGov. Isto é a plataforma, depois há os acordos quadro da ESPAP, e há coisas que nós temos que ir obrigatoriamente pelo acordo quadro. Há outras que se aquilo que a gente quer não existe no acordo quadro, vamos fora do acordo quadro, mas depois há toda a legislação da contratação da contratação pública que tem que ser respeitada.

P: Considera que os constrangimentos dessas plataformas vão para além da parte técnica? (37:16)

DACE4: Sim, sim. Eu, constrangimentos da parte técnica até nem ... aquilo funciona. Os constrangimentos são processuais, mas... as coisas demoram muito

tempo, não da plataforma, mas sim dos acordos quadro. Eu dou-lhe um exemplo: temos um acordo quadro para equipamentos informáticos, que foi... eu se não estou em erro foi... é de setembro de 2015. E este acordo quadro estava a ser negociado há dois anos. E, portanto, quando se tornou obrigatório, e se formos ver os equipamentos que estão ali no acordo quadro, tudo aquilo já é obsoleto. Portanto, eu tenho ali equipamentos e depois só existem... a diversidade de equipamentos que têm aparecido, não estão ali! Portanto a gente... existe o acordo quadro, mas a gente utiliza o acordo quadro para comprar computadores de secretária, portáteis e mesmo assim não é nada daquilo que lá está. Porque aquilo que lá está...

P: Correm o risco de comprar material obsoleto, é isso? 38:43

DACE4: Corre-se, mas a gente tem que ter a preocupação do caderno de encargos, e nas especificações técnicas pedir aquilo que se quer, não é? Eu estar a receber equipamentos que à partida... alguns até já estão fora de fabrico e que estão lá nos acordos... não faz sentido nenhum. E depois há os ajustes diretos até 75000€, há concurso público, há concurso público internacional, depois temos o Tribunal ed Contas também quando há determinados valores, enfim... Só mais uma coisa em relação a isto. Os constrangimentos é o tempo. Eu tive uma candidatura aprovada pelo SAM, e tivemos... eu tive que fazer 3 procedimentos: o do software, o dos serviços e o do hardware. O do software que é comprar licenças, demorou 6 meses e há acordo quadro. O dos serviços demorou 7 meses ...

P: Mas não há prazos nesse...

DACE4: Há prazos, mas agora aqui eu vou-lhe fazer uma confiança, mas depois...

P: Ok. Eu registo e...

DACE4: Não, mas isto é publico e é do conhecimento aqui da casa, não é coiso... a do software eu perdi 3 meses sabe com quê? Com a assinatura da tutela. Mandei para lá as coisas, estive lá um mês e meio, depois decorreu o procedimento e depois foi para lá a informação para adjudicação, mais um mês e meio. Portanto foram 3 meses só para duas assinaturas e depois os outros 3 meses é os prazos normais e legais que temos que cumprir no procedimento. Mas quer dizer é um absurdo a gente perder 6 meses e agora já fiz dois. Estou com um procedimento que é o hardware... há um ano, faz no fim do mês um ano.

P: Fale-me da organização e funcionamento do serviço que dirige em função da plataforma pela qual é responsável.41:06

DACE4: Tenho equipa, mas as plataformas não são nossas. Quem tem permissões e neste caso quem trabalha com essas plataformas é o Núcleo de Contratação Pública. Portanto, tudo o que é agrupamentos escolares e escolas não agrupadas para agregações utiliza outra plataforma, que foi desenvolvida por uma empresa, mas para nós, a gente disse o que é que queria. Há essa plataforma que é utilizada por nós . E depois há outra plataforma que é da ESPAP, que é utilizada por toda a Administração Pública. Mas quem utiliza aqui é o Núcleo de Contratação, eu não... eu só quando sou júri do procedimento... mas tenho uma participação muito ligeira e de acesso a esta plataforma porque quando faço parte do júri, quando termina

o prazo de apresentação de propostas e nós vamos abrir as propostas, então aí é que eu tenho que ir à plataforma meter lá a password para... eu e os outros elementos do júri temos que meter a password para termos acesso às propostas, mas é a única atividade que tenho com estas plataformas é essa, enquanto júri.

P: Como vê as tarefas realizadas nas escolas nessa plataforma em termos de tempo que ocupam? (42:45)

DACE4: Eu aí não lhe sei... não sei.

P: Acha que as escolas passam aí muito tempo, ou não são plataformas que exijam grande tempo às escolas?

DACE4: Eu a ideia que tenho é que são plataformas que não exigem grande tempo. Eu acho que, não sei se é assim que as escolas fazem, à partida as escolas devem fazer... devem ter reuniões, deve ter um levantamento de que necessita, das quantidades e depois é ir à plataforma e carregar o que quer... 500 disto, 500 daquilo, e.... mandar para cá.

P: E o resto do processo já se passa deste lado?

DACE4: O resto do processo já se passa deste lado. Eu depois acho que a parte do pagamento e da faturação já é no agrupamento.

P: Quer realçar alguma outra característica das plataformas que considere importante? (43:46)

DACE4: Não... eu acho que deve haver uma... tudo o que seja plataformas deve ter uma usabilidade adequada. Portanto, devem ser fáceis de utilizar, devem ser... não devem ser complicadas. A pessoa deve sentar-se ali à frente e facilmente... ser apelativo o aspeto, ser... ter uma boa usabilidade, não é? De resto... e ter um desempenho bom, não é? Há muita coisa que é lançada, a gente passa para produção, carrega no botão e fica à espera, não é? Tenha uma resposta adequada.

Bloco D - Representações do papel do estado

P: Na sua perspetiva, em que medida o uso de plataformas influencia a relação do Estado (através da sua Administração) com as escolas? (44:40)

DACE4: Eu pessoalmente acho que as plataformas, bem desenvolvidas, bem adequadas à realidade iriam incentivar e tornar a relação entre as escolas e os serviços centrais, a Administração Central, mais fácil, mais ágil, mais do agrado de ambas as partes. Porque agora isso não se nota, exatamente por aquilo que eu lhe disse a bocadinho, andamos todos a pedir a mesma coisa. Portanto, as escolas têm um problema que é recursos humanos a menos e depois têm pedidos em excesso da mesma coisa. Portanto as plataformas têm que... isto tudo passa por planeamento e estratégia, que é o que eu acho que falta, não só à educação, mas se calhar ao país.

P: Como vê o Papel do Estado nessa relação? (45:58)

DACE4: O papel... O estado tem que parar um bocadinho e tem que pensar qual é o caminho que quer seguir. Eu falo muito nisso, e vou partilhar isto consigo. Porque

as diferentes áreas governativas estão em patamares de evolução diferentes. E nós, a Educação, se calhar é a área governativa que mais peso tem na Administração Pública. Nós representamos um terço dos funcionários públicos, não é? Somos 200 mil. Portanto, a seguir é a saúde, enfim..., mas a saúde tecnicamente e em termos de plataformas informáticas está muito à frente de nós. E eu tenho dito, parem um bocadinho. Porque é que a gente não olha para a outra área governativa e vê o que eles estão a fazer e copia-se, mas copia-se no bom sentido. Se a roda existe, para que é que vou estar a inventar uma roda? Portanto, peguem naquela estratégia toda que tem sido desenvolvida ao longo dos anos e apliquem isso à Educação. Eu tenho falado, até muita vez. Portanto, há um Serviço Nacional de Saúde porque é que não criamos um Serviço Nacional de Educação? Com uma plataforma única, integrada, onde os professores ou o pessoal docente e não docente pode consultar a sua ficha biográfica, sei lá. O professor esteve a dar aulas no Porto, mas depois por outros motivos foi para o Algarve, precisa de um papel... não tem que ir ao Porto buscar o papel, da escola do Algarve entra no sistema e tira ou pede aquilo que quer...quer dizer... as plataformas podiam sem dúvida tornar isto muito mais ágil, muito mais amigável.

P: Hoje em dia, se um professor mudar de escola o processo em papel ainda vai atrás... 47:54

DACE4: Não faz sentido nenhum, não faz sentido quer dizer... Até agora, e deixe-me tocar-lhe neste assunto, que é um assunto... eu acho que foi exageradamente empolado, mas que temos que ter atenção a ele, porque é uma diretiva comunitária e, portanto, a gente tem que a cumprir, que é o Regulamento Geral da Proteção de Dados que entrou em vigor agora a 25 de maio. Mas criou-se... aquilo parece um papão, que não é. Nós agora somos inundados aí, qualquer coisinha... assine! Não é preciso nada disso! Aquilo é um exagero. Aquilo é feito para os dados pessoais, mas ... não faz sentido nenhum, nós aqui para processarmos... quando viermos a processar os vencimentos eu tenho que ter acesso a dados da... Agora há determinado tipo de dados, aí acho que são sensíveis, mas são sobretudo os dados dos recursos humanos. Porque eu tenho aqui os dados financeiros... qual é o problema de se saber se uma escola tem... se recebeu 100 mil euros nesta rubrica ou naquela rubrica? Pronto tem um valor sigiloso que deve ter, mas não... agora nos recursos humanos sim! Na saúde sim! Uma ficha clínica de um doente não deve andar aí a ser vista por toda a gente. Aqui na escola é a mesma coisa. O percurso curricular de um aluno, os dados pessoais do docente, a parte fiscal que pode ter descendentes que tenham uma deficiência, tenho que saber qual é o grau da deficiência porque causa dos vencimentos. Portanto, tudo isso eu acho que realmente deve haver uma preocupação. Mas que se resolve muito facilmente. É aplicando o princípio dos exames nacionais. Com os exames nacionais o aluno não preenche o cabeçalho que é separado da prova?

P: É... 50:05

DACE4: O corretor quando vai corrigir a prova, sabe que é a prova do 91 ou 92, não sabe quem é. E depois no final é que é feito o matching da identificação com a prova. E aqui é a mesma coisa.

P: Que implicações considera poderem existir no papel e na (re)configuração do Estado, decorrentes do uso de plataformas informáticas de âmbito nacional? (50:29)

DACE4: Sim... Eu acho que houve. Nem tudo é mau. Acho que o país e o estado têm feito um percurso. Mas Portugal é um país que tem uma característica engraçada, porque as novas tecnologias têm uma adesão muito... até da própria população aderem muito facilmente. Mas sem dúvida nenhuma que tem havido um esforço de evolução e de caminhar nesse sentido. O IRS este ano? Aquilo foi... aquilo é ótimo, não é? Uma pessoa verifica aquilo e tal... O Serviço Nacional de Saúde, e eu toco muito nisto porque realmente eles têm posto ao serviço da população... mas temos que compreender que o atraso ou o não investimento durante uma, duas ou três legislaturas, não se consegue fazer... onde não há pão, todos ralham e ninguém tem razão, não é? Portanto, o dinheiro é... não há, portanto não se pode... agora há situações e há coisas que podiam ser... ainda há muitos interesses, ainda há muitas agendas pessoais, não é só aqui na Educação, é no estado todo. Se isso fosse reduzido, as coisas... e sobretudo, continuo a dizer a mesma coisa, estratégia e planeamento. Eu já assisti aqui ao avanço de determinado tipo de projetos em que a pressa é tanta de mostrar alguma coisa, que se faz em cima do joelho. E depois há asneira porque depois há o já agora... já agora se eu me tivesse lembrado... e portanto a gente anda no já agora, gasta-se muito mais porque tem que se contratar para emendar e eu farto-me de dizer isto, juntem as pessoas certas à volta da mesa! Não é preciso 50 pessoas. É as pessoas certas à volta da mesa. E durante 3 meses ou 2 meses, ou aquilo que for, risquem papel, discutam ideias, até chegar a um consenso e depois aí partimos para o projeto. Porque andar a faz e desfaz, faz e desfaz, o tempo passa, o dinheiro gasta-se e depois... eu tenho... eu já lhe mostro. Tenho ali uma coisa que vai... já vai perceber

P: Quais as implicações decorrentes do acesso a informações produzidas nas escolas, facilitado pelas plataformas? (53:53)

DACE4: Não... eu até defendo que o estado devia ter nas plataformas e nas plataformas em que há interação entre os recursos das escolas, os recursos humanos das escolas, os próprios agrupamentos, devia de haver uma área de transparência. O estado tem que ser transparente. Portanto, se existem essas plataformas, tenham lá os indicadores, as métricas, as percentagens, o que é que se atingiu, o que é que não se atingiu, quanto é que se está a gastar, qual é o orçamento para o ano que vem... o estado tem que ser transparente! Defendo completamente isso. O estado é a entidade que usa, e gere e aplica o dinheiro dos cidadãos. O estado no fundo acaba por funcionar como o CEO de uma empresa, não é? Só que aí o dinheiro é dos acionistas e, portanto, tem nome, tem... aqui é da malta, não é? É da população. E, portanto, o dinheiro não é do estado, o dinheiro... E o estado como entidade que gere esse dinheiro deve ser o mais transparente possível e deve publicitar tudo o que faz, como é que faz, onde é que gastou, isso...

P: No que respeita a utilização de plataformas nos processos de gestão escolar, como vê a autonomia das escolas? (55:46)

DACE4: Eu acho que o papel do estado é regular e fiscalizar. E ter em atenção também, e isso deve estar sob a responsabilidade do estado, as questões sociais, o estado tem que se responsabilizar por isso. Mas depois em relação ao resto eu acho

que o estado deve deixar o mercado funcionar e o seu papel é fiscalizar e regular, porque se não isto era uma balda. Portanto, mas é os dois grandes papéis. E questão social que é importante. Eu, choca-me às vezes ver reformas, e duas reformas e três reformas, de 20 mil euros ou 30 mil euros por mês e depois...a minha mulher é farmacêutica, ela tem a farmácia já muitos anos e é uma farmácia de bairro. E eu choca-me ver pessoas com 80 anos, oitenta e tal anos, viverem com 200 e tal, 300 euros por mês. Isto é inconcebível! O estado tem que ter esse foco, porque há o mínimo de dignidade que as pessoas têm que ter. Mas depois que deixe o mercado funcionar, a economia funcionar. Regule, fiscalize e responsabilize. Porque às vezes fiscaliza-se, mas depois a responsabilidade morre solteira. E aqui o papel das escolas... as escolas acho que devem ter total autonomia. Até porque, eu dei aulas como a gente falou no início, e eu tenho 2 rapazes que agora já estão... um está a acabar o outro já acabou, enfim... mas na altura que ainda estavam na escola, no 10º, 11º, 12º ano, um tinha biologia... isto era o que dei... quer dizer, o mundo mudou, isto tudo mudou, mas os currículos, as matérias... na escola a metodologia continua a ser a mesma, isto tudo mudou! A realidade é outra! Isto tem que mudar, mesmo em termos pedagógicos, em termos curriculares, tem que haver uma aproximação à realidade, às empresas, à... e depois é normal que assim seja, os miúdos estão ali, às vezes com disciplinas e é a velha questão, para que é que eu quero isto? Isto serve-me para quê? Portanto, há que evoluir um bocadinho também nesse sentido. E isso vem ao encontro da autonomia das escolas. E depois há realidades diferentes. Uma escola do Alentejo, se calhar tem especificidades e realidades completamente diferentes de uma escola do Norte. E, portanto, o agrupamento devia ter autonomia para gerir os currículos, adaptar um bocadinho à envolvente, enfim. A Universidade do Minho e Aveiro, temos tido muitos cientistas a ganharem prémios e muitas startups e tudo, porque fizeram essa aproximação das empresas à faculdade. Eu fiquei chocado ontem com, ontem ou anteontem, uma notícia que dizia que os alunos portugueses do primeiro ciclo que uma percentagem de 45% não sabe localizar Portugal no mapa. Isso é uma coisa que demonstra perfeitamente o estado em que isto está. Eu nem sei o que é que hei-de dizer de uma coisa dessas!

P: Quais as vantagens ou desvantagens na comunicação com as escolas por via das plataformas informáticas? (1:00:43)

DACE4: Estas perguntas são engraçadas e tem de se pensar um bocadinho. Vamos lá ver, as plataformas... a tecnologia é ótima, é muito bom, mas há que ter aqui algum cuidado, porque o foco tem que estar nas pessoas, não pode estar na plataforma. Que vêm agilizar a comunicação, sem dúvida! Nós estamos aí com outro projeto grande, que já está a funcionar e ainda não chegamos aos agrupamentos, apesar de já estar tudo preparado. Não chegamos aos agrupamentos porque nós não temos aqui recursos suficientes para cobrir a nível nacional e, portanto, estamos agora a alargar...é a gestão documental. Estamos a alargar às regionais porque apesar das regionais passarem a ser direções de serviço da DGESTE, geograficamente existem, estão deslocalizadas. E, portanto, a gente decidiu, vão primeiro as regionais entrar, porque depois é mais fácil os agrupamentos da região terem o apoio da regional que está mais perto. E isso vem,

não é uma plataforma, é uma... o que os agrupamentos vão ter nós chamamos de Posto de Correio Digital. E o que é que aquilo faz? Aquilo é uma pecinha de software que é instalada no computador e que permite ao agrupamento receber e enviar para todos os serviços centrais que estão dentro da plataforma, e que são praticamente todos já, tudo o que seja documentação, ofícios, requisições, tudo. O que vem em papel, ou viria em papel, por correio ou não sei quê, a pessoa chega ali, o diretor do agrupamento assina com o cartão do cidadão...

P: Considera isso um meio do estado estar mais perto das escolas? (1:02:55)

DACE4: Eu acho que é um meio mais rápido de resolver as coisas. De estar mais perto das escolas? Sim, de certa forma sim, porque a comunicação passa ser... a escola tem um pedido para fazer, um ofício, aquilo carrega num botão e está cá... e depois deste lado se as coisas estiverem bem estruturadas... Agora não invalida que haja uma proximidade mesmo das pessoas, que isso é que é importante! ...

A comunicação e a proximidade não se devem perder. Agora as plataformas vêm agilizar isso tudo, até entre agrupamentos, depois um agrupamento se precisar de enviar para outro agrupamento utiliza também, todas as entidades que estejam nesta plataforma comunicam umas com as outras. E isso vem agilizar muito. Agora a questão humana... a tecnologia é muito bonita, mas não podemos por de parte a questão humana e a relação entre as pessoas, isso é muito importante.

Bloco E - Implicações no trabalho das Escolas

P: Como vê o uso sistemático de plataformas informáticas nas atividades de gestão escolar? (1:05:58)

DACE4: Neste momento vocês têm... os agrupamentos têm software... No caso da contabilidade e dos recursos humanos é praticamente toda numa empresa, aquela do JPM Abreu.

P: Não sei...

DACE4: Eu digo-lhe, 811 agrupamentos... 770 é JPM Abreu, 41 é o INOVAR. Depois há outras empresas, mas não têm expressão. A grande empresa que tem a cota de mercado quase na mão é o Dr. Cipriano Abreu, que é a empresa de Leiria, JPM Abreu, e a aplicação é o GPV e a de contabilidade é o CONTAB. Vamos lá ver... as plataformas... a gestão escolar se tiver ferramentas que permitam fazer uma gestão mais ágil, isso é ótimo. Porque o foco do agrupamento é os alunos e o ensino. A gestão... tem que se fazer a gestão. Eu acho tudo o que permita libertar tempo para o ensino, para a parte pedagógica, ótimo. E as plataformas vêm ajudar. Se a escola tiver acesso a uma plataforma que dá a cada momento a execução do seu orçamento, lhe dá indicadores disto ou daquilo, portanto, o conselho diretivo do agrupamento se tiver ali um ecrã, chega lá de manhã, chama aquilo e tem ali o estado da arte do agrupamento, ótimo. Isso liberta o conselho diretivo para as outras coisas que são importantes.

P: Tem a noção que tarefas as escolas realizam na plataforma pela qual é responsável? (1:08:22)

DACE4: As tarefas... nós tivemos essa preocupação aqui. As tarefas são realizadas nas aplicações que têm nos agrupamentos. Depois têm lá uns botões que exportam os dados para cá. Têm acesso também cá à plataforma, mas 90% do trabalho é feito nas aplicações que têm lá.

P: E acha que são necessários conhecimentos técnicos nas equipas das escolas, para trabalharem nessas plataformas? (1:09:05)

DACE4: Eu acho que as plataformas são intuitivas. O problema às vezes ali é o conhecimento do negócio. Nos agrupamentos, nas escolas, normalmente há lá sempre alguém na secretaria que a gente anda sempre a ouvir o nome, quando é o processamento dos vencimentos, há sempre uma ou outra pessoa que já está lá há muitos anos e conhece aquilo muito bem. Eu acho que o grande problema dos agrupamentos é..., não é a parte docente, não vamos falar nessa... a parte da gestão é a gestão dos recursos humanos. São poucos e se calhar em termos de competências é complicado. Eu dou-lhe um exemplo. Nós o ano passado... as requisições vêm para cá em papel...

P: Ainda hoje vêm em papel?

DACE4: Não hoje já não, agora mandam por email. E nós na altura para automatizarmos aqui do nosso lado, dissemos assim, bem isto... vamos pedir uma coisa á escola que é... Falamos com as empresas e pedimos para porem um código de barras, Key R-Code nas requisições. Mandam por mail e depois nós aqui temos capacidade para ler o KR-Code que tem a informação toda que está na requisição. E pedimos às escolas, fizemos um manual, fizemos tudo para mandarem a requisição. As de pessoal não tem problema nenhum, as de funcionamento não. As de funcionamento, tem a requisição de funcionamento, depois têm as guias de receita que vão pagar às finanças e depois o DUC que é o comprovativo do pagamento e isso vem tudo para cá. E nós pedimos assim. Portanto, tratamos com as empresas o código de barras. E as requisições quando mandavam imprimir passaram a ter o código de barras, mas depois pedimos às escolas para nos mandarem a guia de receita e a seguir... primeiro a guia depois o DUC respetivo, comprovativo de pagamento. Andamos 3 meses naquilo. Não conseguimos que viesse direito, por aquela ordem. E nesse manual que fizemos, dissemos que o nome deve ter o número do agrupamento, o mês e RF ou RP, conforme se é pessoal ou funcionamento. Até ficheiros com o nome das pessoas mandaram. Parece-me que há dificuldades nas escolas.

P: Têm alguma linha de apoio?

DACE4: Não.

P: Têm só os manuais?

DACE4: Os manuais e na altura contactou-se muito na altura. Aquilo vinha trocado, telefonava-se para a escola e ...

P: Mas se a escola tiver alguma dúvida, que tipo de apoio prestam às escolas? (1:12:55)

DACE4: Era... é aquela equipa que trata das requisições é com quem a escola contacta diariamente. E estavam instruídas para dizer o que era para fazer, mas

chegamos a receber 3 ou 4 envios depois de falarmos com a escola, exatamente na mesma. E, portanto, há alguma dificuldade. Eu dou-lhe outro exemplo... Deste lado não se pensa nas coisas. Lembra-se ainda do PTE? Plano Tecnológico de Educação.

P: Perfeitamente.

DACE4: O que é que o Ministério fez? Encharcou as escolas com computadores. Computadores, quadros interativos, projetores, portanto, aquilo foi... houve gente que agradeceu, porque aquilo foi..., mas não pensaram que as escolas não têm pessoal! Ou seja, o PTE devia ter sido acompanhado da criação, por exemplo, de um lugar novo que não existia na escola, que era o técnico de Informática, o responsável da Informática, para...

P: Que não fosse professor?

DACE4: Não... O problema é que os bonzinhos, a malta que desenrasca, porque eu já na altura que dava aulas também fazia isso... é os professores de informática é que dão a mãozinha. Mas isto não funciona com mãozinhas! Quer dizer, o professor de informática é para dar aulas de informática, não é para se responsabilizar pelos computadores! E depois nós sabemos como são os miúdos, o computador tem que ser blindado quase porque... depois desconfigura, depois são os vírus, depois são isto... e agora a gente tem as escolas cheias de ferro que já está desatualizado, a maior parte não funciona, os projetores de vídeo esqueceram-se que as lâmpadas têm uma duração... aquilo é muito bonito, a gente dá, mas a partir do momento que a gente dá, implementa qualquer coisa, adquiriu um custo para a frente. E as lâmpadas dos projetores são uma fortuna. Cada lâmpada, daquelas, custa uma pipa de massa. Portanto, temos quadros interativos parados, computadores encostados, projetores de vídeo que não funcionam e gastamos 500 milhões de euros no PTE, só nisso! Portanto há aqui problemas. Eu como vivi do lado da escola também, e tenho essa noção, a boa vontade e disponibilidade para agarrar as coisas e fazer, existe nas escolas! Saibam do lado dos serviços centrais é aproveitar isso.

P: Que facilidades ou dificuldades considera ter hoje em dia um diretor no seu trabalho uma vez que tem à sua disposição um vasto leque de plataformas para os processos de organização e gestão da sua escola? (1:16:35)

DACE4: Ele tem muita coisa disponível, mas não está nada otimizado. E, portanto, ele tem muita coisa disponível. Tem que dar resposta, apesar das plataformas informáticas, à mesma coisa 50 vezes. Eu acho que o diretor tem uma vida complicada. Acho que neste momento os conselhos (diretivos) das escolas têm a vida complicada. E depois há aqui um outro aspeto, que não está diretamente ligado às tecnologias, mas eu acho que é bom a gente não se esquecer dele. E foi uma das coisas que me levou em 2008 a fazer a opção de deixar a carreira docente e passar... já estava aqui há muitos anos, já não iria voltar ao ensino, que é a questão da disciplina. Inverteu-se completamente os papéis nas escolas. É inconcebível, quem manda nas escolas neste momento são os alunos e os encarregados de educação. E isso traduz-se em complicações muito grandes para o conselho diretivo, que já têm a gestão que é difícil, por tudo aquilo que a gente já falou, e depois ainda mais essa... a gente vê nas notícias, porque o professor ralhou com o menino, a seguir vai o pai, a mãe, o primo, a prima e

vão bater no professor! Mas isto é o quê? Não pode ser! A Escola..., e isto é um chavão o que eu vou dizer, mas é a realidade que nós temos, a Escola não tem que dar educação. A escola existe para ensinar e complementar a educação que é obrigação da família, dos paizinhos darem. E como os paizinhos também já não têm essa educação, não transmitem aos meninos e os meninos têm razão para tudo. Agora, em França, e não é consensual, saiu a medida de... mas devia ser assim! Os telemóveis... ou já que nós gastamos tanto dinheiro em tanta coisa, por nas escolas na área das aulas um dispositivo que bloqueia os telemóveis. Ou então os meninos... o telemóvel fica fora da aula. Não faz sentido! Eu sou muito falador, quando quiser interrompa. Deixe-me só dizer-lhe outra coisa, já me faz outra pergunta. Eu andei no Gil Vicente. E fiz as minhas asneiras como... eu estou a dizer isto porque me lembro perfeitamente, o meu pai era da marinha de guerra e, portanto, o meu encarregado de educação era mais a minha mãe... também fiz as minhas asneiras e ela também lá foi chamada uma vez! Pronto, e eu ouvi lá e depois tive tratamento de choque quando cheguei a casa. E eu agora olho para trás e digo assim: ainda bem. Isto como as coisas estão não pode ser!

P: No que respeita as organizações escolares, que impacto pensa que causaram o uso sistemático das plataformas informáticas? (1:20:47)

DACE4: Eu acho que o impacto podia ser positivo, mas depois como o número de plataformas são tantas, acaba por criar entropia naquilo tudo. Porque o DACE4 tem plataforma, a DGESTE tem plataforma, a DGE tem plataforma, a DGEEC tem plataforma... voltamos ao princípio, estratégia, planeamento. E, portanto, do lado do Ministério, devia haver... a gente tem que ter um repositório único de dados, e uma plataforma onde se acede às diferentes coisas! E a plataforma, isto não é estático, isto é dinâmico. A legislação muda, tem que se adaptar. Há um módulo novo, acrescenta-se. E ao fim de um ano, dois, três, as pessoas já estão... pronto, é aquela plataforma. Agora apareceu mais uma funcionalidade, mas é aquela plataforma.

P: Agora estamos a terminar...

DACE4: Foi rápido!

Bloco F - Validação da entrevista

P: Acrescente o que lhe parecer pertinente. Dou-lhe total liberdade. (1:22:25)

DACE4: Não me dê total liberdade senão vou preso!

P: Total liberdade sobre o assunto em análise, as plataformas, aquilo que lhe parecer pertinente acrescentar.

DACE4: Neste momento está a haver um esforço, quer dizer eu estou muito crítico, mas nem tudo é mau. E agora vou puxar a brasa à minha sardinha, que é... nós temos a direção de topo e temos as direções intermédias, que é o meu caso, e depois temos ...

P: O Dr. António está aqui...

DACE4: Eu sou diretor de departamento...

P: Acima de si só está o Presidente do DACE4?

DACE4: O Conselho Diretivo. E neste caso particular eu reporto diretamente ao Presidente. O Conselho Diretivo neste momento tem o Presidente que é o Dr. José Passos, que é professor ali do ISEG. É dois anos ou três mais novo do que eu e, portanto, estamos na mesma geração e entendemo-nos muito bem. Depois já adianto mais alguma coisa. Eu reporto ao Presidente. E há aqui um esforço na casa de fazer mudanças, de integrar, mas isto tem que ser... vamos lá ver, estes projetos e estas coisas que são um bocadinho disruptivas com a realidade que existe, tem que ser apadrinhado sempre pelo nível de cima. E, portanto, estas mudanças grandes no sistema têm que vir também da tutela, não é? E não chega só dizer que... OK, ainda bem... é preciso ver-se e sentir-se que a tutela quer fazer esta mudança e quer caminhar neste sentido. O problema aqui a este nível... a comunicação entre este nível dos diferentes organismos, falha. Não há uma comunicação. Há mais comunicação entre este nível, nós falamos uns com os outros... eu dou-lhe um exemplo da gestão documental. A gestão documental nasceu aqui no DACE4. Nós tínhamos a gestão documental numa versão e depois, é o SmartDocs, a Fujitsu com uma nova versão, um produto completamente diferente mais evoluído e tudo. É pá... nós vamos passar para a nova versão. Entretanto eu falei com uns colegas aqui, na 24 de julho estão praticamente os serviços todos, e chegamos à conclusão que eu estava a fazer, um outro dali estava a fazer, havia outro que estava a fazer... então andamos todos a fazer a mesma coisa? Porque é que a gente não se junta, juntamo-nos aí um dia, e fazemos uma plataforma única ou tentamos fazer uma plataforma única para a Educação? E, entretanto, eu soube que havia as candidaturas ao SAM. Somos três entidades, isto ainda começou com o DGPGF. Era a Direção Geral, com o GAVE e com a DGESTE Lisboa. Depois nós passamos a DACE4, a meio do processo, e o GAVE passou a IAVE. Juntamo-nos os três, fizemos a candidatura, foi aprovada. Isto foi em 2014... 2014-2015 e entramos em produção, aqui estas três entidades. No final de entrarmos em produção eu disse ao Conselho Diretivo:

“ - Isto está em produção, a gente conseguiu, realizamos a candidatura praticamente a 100%, porque é que a gente agora não faz aí uma reunião com as direções de topo dos outros serviços todos para apresentar esta ideia, para ver se eles aderem?”

Primeira resposta:

“- Isto não vale a pena fazer uma reunião com as direções de topo”. E eu insisti logo.

“- Vale, deixe-me lá organizar isso”.

“- Então está bem, faça lá”

Organizei e para meu espanto tive aqui na sala de reuniões os diretores gerais e subdiretores de praticamente todos os serviços do Ministério. Foi uma manhã com café e bolinhos, porque até isso eu achei que devia, e foi um sucesso. A malta saiu daqui a dizer:

“- A gente quer participar nisto, a gente quer, é uma ideia porreira e tal”. Era o que eu queria ouvir. Entretanto desci para este patamar outra vez. Falei com a outra malta, mas aí eles já tinham o conhecimento dos de topo, já tinham... houve o “agreement” para aderirem, fizemos uma segunda candidatura. E neste momento esta

plataforma... eu mostro-lhe, eu tenho aqui a apresentação... estive no evento que nós fizemos não?

P: Qual?

DACE4: Neste no GesTech.

P: Claro que estive... por acaso estive

DACE4: Então viu o da gestão documental?

P: Eu estive na sala da ORACLE.

DACE4: AH! Então não viu. Espere aí... Isto foi a apresentação que eu fiz lá com o outro colega. É um sistema de Gestão Documental de Processos e Interoperabilidade na Educação. Isto foi um bocado os desafios que a gente encontrou... eu posso lhe mandar isto depois.

P: Pode?

DACE4: Posso.

P: Eu vou deixar-lhe o meu email para me mandar isso depois. Provavelmente vou usar informação que está aí, por isso preciso de saber quem são os autores.

DACE4: Estou eu e eu falo com o Nuno Carreira. Porque este projeto tem dois interlocutores, eu sou o gestor de projeto do lado do ministério e ele é o gestor de projeto do lado do... isto foi os objetivos macros, serviços centrais, depois direções de serviço, estabelecimentos de ensino, outras entidades públicas... isto é conversa, aquela conversa que a gente ouve falar muito... aqui é especificar um bocadinho cada uma delas, porque temos só uma infraestrutura, o suporte é só daquela infraestrutura. A operacionalidade e a escalabilidade está tudo num único sítio. A interoperabilidade, a assinatura eletrónica... isto é multiorganização, portanto, eu só vejo as minhas coisas. Apesar de ser uma única plataforma, cada entidade só vê as suas coisas, não há misturas. O plano de classificação é único, portanto, toda a gente utiliza o mesmo plano de classificação, ou seja, a linguagem passa a ser equivalente... quando eu falo num processo, poderia ter interpretações diferentes, passa a ser a mesma interpretação para toda a gente, enfim. O que está feito neste momento... o DACE4, o IAVE, o QNE, a DGES, a DGESTE, e Lisboa e Vale do Tejo já estão em produção. A correr e até ao fim do ano vai ficar a DGEEC, a DGE e o Superior, que não quis sair daqui apesar de... porque nós eramos... a tutela estava junta, era o MEC

P: Estamos então a falar de um sistema de gestão documental único?

DACE4: Sim, ou seja, é uma plataforma única que tem uma base comum, portanto, tem classes documentais, o CASE Management, Workflows, Interoperabilidade, infraestruturas de suporte, políticas de segurança e modelos de governação, isto é comum para toda a gente. E depois como os serviços têm especificidades diferentes, há soluções verticais. Ou seja, dou-lhe um exemplo. Eu tenho aqui um workflow que é a requisição de fundo, mas esse é só nosso, os outros nem sabem que existe porque não utilizam. Portanto, há coisas que são específicas de cada um, mas há uma base comum para toda a gente. A vantagem disto, e isto já está em produção, é, eu faço um ofício aqui, um ofício de saída para a DGESTE, se eu o mandar por aqui, quando carrego no botão e eles vão receber do lado de lá. Mas mais, eu mando como ofício de saída aqui, e ele quando chega lá entra como ofício de entrada

e os campos ficam logo preenchidos. A sua referência, a data, aquela coisa toda fica logo preenchida. E se for dirigida para determinado departamento, ele é encaminhado logo para esse departamento.

P: A mesma coisa para documentos que tenham a ver com os agrupamentos?

DACE4: Estabelecimentos de ensino. Aqui é os tais agrupamentos, que já está preparado, mas não está em funcionamento ainda. Era aquilo que eu lhe dizia á bocadinho, estes já estão em produção e até ao fim do ano vamos por esta...

P: O objetivo é?

DACE4: O objetivo é do Agrupamento até à tutela. Os agrupamentos se precisarem de mandar um ofício para a tutela, enviam diretamente.

P: Se for então um ofício, um documento que outro organismo qualquer como por exemplo a DGEEC precise, está na mesma base documental é só ter acesso?

DACE4: Exatamente. Eu tenho aqui outro que lhe quero mostrar... Isto é a solução que está a dar suporte a esta gestão documental. Só que isto foi para aqueles três iniciais que eu lhe falei. Para isto tudo, isto tem que crescer. Vamos lá ver... o caminho está a ser traçado, podia ser mais rápido se não houvesse aquelas entropiazinhas.

P: Se não deseja acrescentar mais nada, agradeço a sua colaboração.

ANEXO-J: INDICADORES POR DIMENSÃO ²³

DIMENSÃO – CATEGORIAS – SUBCATEGORIAS - Indicadores	Entrevistados	Unidades de Registo
REPRESENTAÇÕES DAS PLATAFORMAS INFORMÁTICAS	7	121
INSTRUMENTO DE APOIO À GESTÃO	7	43
GESTÃO DA ÁREA ADMINISTRATIVA	6	15
Gestão de processos dos Alunos	5	8
Gestão de processos Financeiros	4	5
Gestão dos processos da oferta formativa	2	2
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	6	21
Centralização da Informação	4	9
Interoperabilidade dos dados	1	4
Organização da Informação	3	8
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	5	7
Gestão de carreiras e concursos dos docentes	5	5
Gestão de pessoal não docente	2	2
INSTRUMENTO DE CONTROLO	7	29
CONTROLO DA AÇÃO DOS ATORES ORGANIZACIONAIS	6	20
Aumento do volume de trabalho	4	6
Maior submissão dos atores	3	3
Menor capacidade de gestão do tempo	3	3
Ocupação constante dos RH	1	3
Retiram tempo necessário para outras tarefas	4	5
CONTROLO MINUCIOSO DA INFORMAÇÃO	4	9
Informação muito detalhada	2	4
Pedidos constantes de informação	3	3
Validação da informação por regras das plataformas	1	2
INSTRUMENTO INTENSIFICADOR DA BUROCRACIA	7	26
ENVIESAMENTO DOS PROCESSOS	4	9
Aceleração dos Processos	1	2
Desajustamento face às necessidades	3	3
Morosidade nos Processos	3	4
REDUNDÂNCIA DOS DADOS	6	10
Pedidos iguais de diferentes organismos	5	6
Registo da mesma informação repetidamente	2	4
TAREFAS ADMINISTRATIVAS CONSTANTES	3	7
Adensamento das tarefas administrativas	3	5
Preenchimento da plataforma ao longo de todo o ano	1	2

²³ Extraído do software NVivo 12 Pro

INSTRUMENTOS DE MODERNIZAÇÃO	7	23
EFICÁCIA DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	5	7
Ajustamento às necessidades	3	3
Disponibilidade dos dados	4	4
SIMPLIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	4	16
Automatização das tarefas administrativas	4	10
Eliminação de tarefas repetitivas	3	3
Integração com outros sistemas	2	2

DIMENSÃO – CATEGORIAS – SUBCATEGORIAS - Indicadores	Entrevistados	Unidades de Registo
PAPEL E AÇÃO DO ESTADO NOS PROCESSOS DE INTERAÇÃO-RELAÇÃO COM AS ESCOLAS-AGRUPAMEN - TOS TENDO COMO INSTRUMENTO DE AÇÃO (MEDIAÇÃO-REGULAÇÃO) AS P.I	7	145
ASSIMETRIAS DE PODER	7	81
ADMINISTRAÇÃO ANÓNIMA-IMPESSOAL	5	8
Autoridade incontestada	4	5
Exercício do poder anónimo	2	3
CONTROLO À DISTÂNCIA	7	37
Controlo da informação das escolas	5	13
Controlo dos atores à distância	7	17
Transparência da Informação	2	7
PRESSÃO DOS PRAZOS	5	10
Prazos apertados	4	8
Vários pedidos em simultâneo	2	2
REFORÇO DO CENTRALISMO	7	26
A escola gere parte da informação	2	2
A gestão do sistema deve ser feita pelo estado	3	7
Integração numa plataforma única do estado	7	13
Redução da autonomia	3	4
MODERNIZAÇÃO	7	44
NA GESTÃO DE PROCESSOS	6	32
Melhoria do processo de comunicação	3	9
Melhoria dos processos administrativos	4	7
Melhoria no planeamento dos processos	3	3
Qualidade da informação	2	4
Simplificação de processos	4	9
RENTABILIZAÇÃO DE RECURSOS	5	12
Humanos e financeiros	4	7
Integração de sistemas	2	5

PADRONIZAÇÃO	6	20
MECANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES	4	8
Processos de Comunicação mecanizados	3	6
Volume de trabalho assente em plataformas	1	2
UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	4	12
As mesmas plataformas para todas as escolas	1	2
Formação generalizada para todas as escolas	1	2
Igual interpretação da lei pelas escolas	1	3
Prazos iguais para todas as escolas	3	5

DIMENSÃO – CATEGORIAS – SUBCATEGORIAS - Indicadores	Entrevistados	Unidades de Registo
IMPLICAÇÕES DAS P.I NA AÇÃO DO DIRETOR	7	210
GESTÃO DAS PLATAFORMAS INFORMÁTICAS	7	71
CONSTRANGIMENTOS ASSOCIADOS AO SERVIÇO NAS PLATAFORMAS	7	29
Carência de recursos humanos para as equipas	5	5
Cumprimento da proteção geral dos dados	1	2
Custos elevados com a formação externa	1	1
Dispersão dos organismos do MEC	1	4
Falta de pessoal especializado	1	2
Problemas de ordem técnica	1	2
Tensões entre escola e poder central	4	9
Trabalho repetitivo	3	4
CRITÉRIOS DE CONSTITUIÇÃO DAS EQUIPAS PARA AS PLATAFORMAS	3	14
Apetência das pessoas determinadas áreas	2	4
Confiança	1	2
Conforme cargo exercido e responsabilidade associada	2	2
Experiência na área da plataforma	2	4
Tendo em conta a área de formação da pessoa	2	2
FORMAS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS ASSOCIADOS ÀS PLATAFORMAS	7	28
Partilha de saberes entre Agrupamentos	3	5
Recursos externos	3	7
Recursos internos	3	6
Serviço de apoio do ME	7	10
PLATAFORMAS E AÇÃO DO DIRETOR	7	39
ELEMENTOS DE GESTÃO ou ESTILOS DE GESTÃO	7	24
Centralização de tarefas no órgão de gestão	2	7

Comunicação presencial	3	4
Comunicação via plataformas	3	5
Decisões com base em informação das plataformas	2	4
Delegação de competências	2	3
Valorização da participação de todos	1	1
INVIESAMENTO DAS FUNÇÕES DO DIRETOR	6	12
Funções administrativas nas plataformas	5	9
Trabalho de voluntariado	3	3
SIMPLIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES DO DIRETOR	2	3
Tempo para outras tarefas	2	2
Validação dos dados eletronicamente	1	1
REPRESENTAÇÕES DAS FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR	7	100
CONSTRANGIMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR	7	33
Administração de uma organização complexa	3	5
Desmotivação dos Recursos Humanos	2	9
Escassez dos meios	3	3
Falta de tempo	3	7
Instabilidade do sistema educativo	3	6
Obstáculos Administrativos	3	3
DILEMAS DO GESTOR	3	11
Como delegar se a responsabilidade é do diretor	2	3
Desvalorização da dimensão pedagógica em detrimento de outras	2	3
Priorizar a Burocracia face a outras dimensões	3	5
FATORES DE DESMOTIVAÇÃO	2	9
Assimetria remuneratória	1	4
Cansaço do trabalho burocrático	1	2
Desmotivação dos docentes pela profissão	1	3
MOTIVAÇÕES PARA A GESTÃO	5	9
Conhecimento total da organização escolar	4	4
Gosto pessoal	1	2
Melhorar o sistema educativo	2	3
PRIORIDADES DO GESTOR ESCOLAR	4	22
Contacto com os Atores	2	3
Cumprimento das obrigações	1	1
Desburocratização dos Processos	1	1
Dimensão Pedagógica	2	4
Incentivos ao desempenho	1	3
Melhoria do Sistema de Avaliação Docente	1	3
Mobilização dos Atores	3	7
RECURSOS DO GESTOR ESCOLAR	3	16

Autonomia	1	6
Plataformas Informáticas	2	2
Recursos Humanos	2	8

ANEXO-L: UNIDADES DE REGISTO POR CATEGORIA ²⁴

DIMENSÃO – REPRESENTAÇÕES DAS PLATAFORMAS INFORMÁTICAS

CATEGORIA: INSTRUMENTO DE APOIO À GESTÃO

<Arquivos\D1> - § 7 referências codificadas [3,82% Cobertura]

Referência 1 - 0,31% Cobertura

A SIGRHE que é a mais utilizada em termos de... da Direção-Geral da Administração Escolar.

Referências 2-3 - 1,16% Cobertura

As plataformas do SIGO, dos alunos. Não sei se chamam plataformas se não, mas as da DGESTE, que muitas vezes são colocadas esporadicamente ou... não permanentes, pronto. As que estão ligadas aos alunos com necessidades educativas especiais.

As do gabinete de gestão Financeira também, e agora já ultimamente é tudo por plataformas...

Referência 4 - 0,09% Cobertura

A MISI, também de alunos.

Referência 5 - 0,46% Cobertura

Eu considero muito importante o facto de poder ter a informação toda concentrada, e nesse aspeto as plataformas têm essa vantagem.

Referência 6 - 0,99% Cobertura

É mais ligado aos docentes, embora a dos alunos comece a ter já grandes... As plataformas ligadas aos alunos têm um período do ano em que são muito utilizadas. A altura das matrículas, agora o SIGO, que tem ocasionalmente correções a fazer, o completar de outra informação, pronto,

Referência 7 - 0,81% Cobertura

O que me vai na alma é que era preciso muito uma plataforma única, por onde todos os serviços do ministério passassem e que pudesse concentrar toda a informação. Uma coisa de consulta rápida, que pudesse concentrar tudo. Isso sim,

<Arquivos\D2> - § 6 referências codificadas [1,78% Cobertura]

Referência 1 - 0,46% Cobertura

Tenho, tenho. Portanto, temos a MISI, estatística geral do sistema, uma plataforma muito... há um termo engraçado em português, que se chama picuinhas, ela é uma plataforma picuinhas, não é? Só falta saber se o aluno tem casa de banho em casa.

Referência 2 - 0,31% Cobertura

²⁴ Extraído do software NVivo 12 Pro

MISI não facilita muito o trabalho em termos de exportação dos dados de termos ali uma plataforma mais rápida na assunção dos dados e se calhar menos dispersos.

Referências 3-4 - 0,46% Cobertura

Depois há o Portal das Escolas com as suas inscrições e com as matrículas e com também uma série de informação que fica agregada ao próprio aluno no portal das escolas.

Depois há o SIGRHE, especialmente para o pessoal docente e não docente.

Referência 5 - 0,36% Cobertura

Depois há a DGAEP, não sendo do ministério da educação, mas é para para as estatísticas do trabalho da administração pública, depois as compras públicas é outro pesadelo, outro pesadelo...

Referência 6 - 0,19% Cobertura

Na gestão do pessoal docente, volto aqui a dizer. Tem mais visibilidade aí. Muito mais visibilidade.

<Arquivos\D3> - § 10 referências codificadas [9,85% Cobertura]

Referências 1-2 - 0,27% Cobertura

Para que é elas servem? Então, o SIGRHE é para a gestão do pessoal docente e não docente,

Referência 3 - 0,68% Cobertura

a SINAGET é para as matrículas e as turmas, a constituição de turmas, a homologação das turmas, a SIGO é para a introdução de todos os alunos, antigamente fundamentalmente profissionais e noturno, neste momento todos os alunos,

Referência 4 - 0,53% Cobertura

depois a outra... o INOVAR serve para tudo, para a área de alunos, área administrativa, área financeira, o PAA... Neste momento o INOVAR já serve para uma panóplia enorme de gestão.

Referência 5 - 0,81% Cobertura

Nós utilizamos uma plataforma do IGEFE, que é uma plataforma específica deles que temos que preencher, mas o INOVAR... aquilo que nós estamos a fazer é, a plataforma INOVAR já tem o conjunto de valências, desde os alunos à parte financeira, dos salários, inclusive o PAA.

Referência 6 - 0,53% Cobertura

Segundo aspeto: a plataforma devia permitir, e eu acho que os informáticos que fazem as plataformas informáticas, deviam permitir uma articulação entre as várias plataformas...

Referência 7 - 1,21% Cobertura

Exatamente. Porque aquilo que nós verificamos muitas vezes é: na plataforma solicitam-nos dados que, com certeza, já existem noutras plataformas. E, por isso, se elas migrassem os dados... primeiro que tudo se o Ministério da Educação se desse ao trabalho de migrar alguns dados, para nós, era muito mais fácil; quando nos enviassem a plataforma para preencher, já tínhamos a plataforma quase preenchida.

Referência 8 - 1,94% Cobertura

Fundamentalmente na parte administrativa ou financeira. Obrigatoriamente. Na parte financeira era impensável fazermos salários sem termos plataforma. Aí eu penso que funciona bem. E nós por acaso somos piloto de uma plataforma na área financeira e dos salários, em que eles vieram instalar aqui uma aplicação e estão a experimentar na nossa escola essa aplicação. Mas é assim, na área financeira, na área dos salários, na área do inventário, neste momento o inventário já não é feito à mão, e é fundamental que seja feito à mão, porque antigamente andávamos a fazer o inventário à mão, na área dos recursos humanos, do ASE, dos manuais escolares,...

Referência 9 - 1,39% Cobertura

Neste momento a plataforma dos manuais que está a ser feita, pela primeira vez, vão articular umas com as outras, para quê? Para que no final do processo seja emitido um voucher, ou seja, quando as matrículas estiverem todas realizadas, todos os meninos estiverem introduzidos, no INOVAR, na SINAGET, nas do plataformas do ME, no final todas elas vão articular com uma plataforma a que as papelarias têm acesso. Está a ver? Estas estão bem feitas. Teoricamente.

Referência 10 - 2,50% Cobertura

Para mim plataformas são, com certeza, o caroço... Imagine que, eu gosto muito de imagens, a escola é uma maçã verde, verde no sentido de apelativa, as plataformas são o caroço que sustentam a parte comestível da maçã e, portanto são o núcleo que deve funcionar bem, ou deveria funcionar melhor para que tudo, à sua volta, fosse mais fácil. Isto é aquilo que eu acho que deviam ser as plataformas, ou seja, o núcleo que permitisse que depois tudo o resto funcionasse, comunicação, articulação, dinamismo. O grande problema é que isto tudo teoricamente devia ser assim. Teoricamente devia ser assim. Num núcleo fechado, restrito, em que só acedem as pessoas, as pessoas em quem nós delegamos, em quem nós... inclusive nós não podemos disponibilizar as palavras a qualquer pessoa e, as palavras-passe, fazer com que toda a máquina funcione.

<Arquivos\DACE1> - § 1 referência codificada [1,45% Cobertura]

Referência 1 - 1,45% Cobertura

acabamos por ser um organismo de apoio, tanto dos dados que precisamos a nível do M.E como das próprias escolas, apoiamos também por exemplo, estou a lembrar-me por exemplo da contratação de escola em que disponibilizamos a aplicação para as próprias escolas selecionarem os docentes, as AECs, depois a nível das escolas portuguesas no estrangeiro também fazemos o concurso para os docentes que pretendam sair para essas escolas, temos assim uma panóplia grande de situações ,

<Arquivos\DACE2> - § 7 referências codificadas [7,04% Cobertura]

Referência 1 - 1,29% Cobertura

Temos as... os, eu vou-lhe chamar assim, os moodles para facilitar, os LMS que também existem, nós temos vários e que acompanham, normalmente acompanham determinados tipos de projetos. Há os sites em si, que são sites informativos que as organizações utilizam para disponibilizar informação do que se está a passar, do que vão fazendo, informação ou às escolas ou à comunidade educativa alargada, pais, professores, alunos.

Referência 2 - 1,02% Cobertura

há cada vez mais informação, e que por um lado as organizações têm informação que querem disponibilizar e devem disponibilizar, faz parte também da sua missão, uma administração transparente, em que essa informação é disponibilizada e por outro lado a necessidade dos consumidores de informação poderem aceder a toda esta informação.

Referência 3 - 0,77% Cobertura

Depois tem todo um conjunto de funções administrativas, entre as quais as matrículas, que tem vindo a ser melhorado não é, e à volta do portal das escolas existe um conjunto de serviços da direção geral da estatística de ensino e ciência que funciona.

Referência 4 - 1,19% Cobertura

por exemplo neste preciso momento está em consulta pública as aprendizagens essenciais no ensino básico, portanto, fomos nós que lá colocamos, e agora temos um formulário onde qualquer pessoa lá pode ir dar feedback, portanto, dar as suas sugestões ou reclamações sobre o que foi colocado em discussão pública, isto é, temos uma componente de colocar lá informação que é feita pelos serviços

Referência 5 - 0,45% Cobertura

e depois temos uma de recolha de informação, proveniente das escolas que..., quem quer que seja que vai lá colocar o feedback, isto é, um clássico.

Referência 6 - 1,10% Cobertura

Nós por exemplo, neste momento, relativamente ao projeto de autonomia e flexibilidade curricular temos estado a recolher filmes, vídeos e, portanto, são as escolas que nos fazem os vídeos e que depois nos vêm disponibilizar, portanto, não há assim uma separação... há uns que só produzem, há outros que só consomem a informação é mais... interativo, chamemos assim.

Referência 7 - 1,22% Cobertura

Eu acho que tem facilidades e tem dificuldades não é, o mundo normalmente não é branco e preto, não é? Por um lado, tem um conjunto alargado de informação sobre a sua escola, sobre os seus professores, sobre os seus alunos, de fácil acesso. E, portanto, a gestão baseia-se em dados reais, portanto é mais fácil gerir quando temos dados verídicos que possamos consultar e, portanto, torna-se mais fácil.

<Arquivos\\DACE3> - § 7 referências codificadas [5,62% Cobertura]

Referência 1 - 0,85% Cobertura

E depois temos basicamente o Escola-360 que e tínhamos, ainda temos a MISI, a MISI não é propriamente uma plataforma, é uma base de dados para onde as escolas exportam alguma da informação que têm residente nos seus sistemas de gestão local e é a partir dessa base MISI que nós fazemos o essencial do trabalho de análise do sistema e que alimentamos a estatística pelo lado da informação das escolas publicas, a educação.

Referência 2 - 0,76% Cobertura

O Escola-360 é uma plataforma nova, que visa substituir a componente de informação relativa a alunos e turmas que hoje nós temos na MISI e que visa substituir os sistemas de gestão de alunos locais, que as escolas adquirem no mercado, oferecendo um serviço centralizado de registo de informação que nos dá a vantagem de harmonizar informação, harmonizar conceitos, os metadados

Referência 3 - 2,11% Cobertura

O Escola-360 também tem como objetivo reduzir, porque é uma plataforma mais ampla, reduzir o número de ... eu diria formulários, não diria que são plataformas, mas formulários que os diversos serviços do ministério da educação colocam para resposta das escolas, à medida das suas competências, por exemplo a DGE tem um formulário para registo de toda a atividade de alunos em itinerância, que deve ser substituída... e será eliminada e substituída pela informação que está na Escola-360. A DGESTE tem umas plataformas onde recolhe informação sobre alunos com necessidades educativas especiais que passará para aqui ou o SINAGET que é um sistema de registo de turmas para validação, de planeamento do ano letivo por parte das escolas que também passará para aqui. Também visa substituir alguns inquéritos estatísticos oficiais que nós fazemos anualmente junto das escolas públicas e que...cuja informação vai passar a estar aqui residente e, portanto, eliminam-se esses inquéritos, refiro-me ao inquérito às AECs e às necessidades educativas especiais nesta fase.

Referência 4 - 0,59% Cobertura

E depois existe aí, que é um negócio totalmente à parte, o da Direção Geral de Administração Escolar que tem a ver com a carreira docente e os concursos de docentes que têm plataformas específicas, porque têm de fazer a gestão de carreiras e gestão de concursos que não interagem aqui connosco.

Referência 5 - 0,54% Cobertura

Portanto, neste momento por exemplo, em termos de avaliação de alunos o que o E-360 recolhe são as avaliações finais, finais e intercalares de período com as observações, aquilo que é oficial, digamos que é o que sai em pauta e o que está no registo individual do aluno.

Referência 6 - 0,11% Cobertura

Constituem um meio para facilitar a troca de informação.

Referência 7 - 0,65% Cobertura

No caso do SIGO eles fazem todo o registo da sua oferta educativa e formativa e fazem todo o registo da educação e formação de adultos com emissão de certificados e diplomas que são por lei obrigatórios no SIGO. No caso do portal das escolas, que não falamos muito, fazem as matrículas eletrónicas, grosso modo é isso que fazem.

<Arquivos\DACE4> - § 5 referências codificadas [5,69% Cobertura]

Referência 1 - 1,44% Cobertura

Enfim, na minha perspectiva o que devia ser feito era... digamos que há quatro grandes áreas na administração pública, que são o grande peso enfim do orçamento de estado, a saúde, a educação, a segurança social e as finanças. A saúde, pronto, por aquilo que tem como objetivo e pelo serviço nacional de saúde, a segurança social tem um peso também nos aspetos sociais da sociedade e, portanto, eles evoluíram com erros pelo caminho, mas evoluíram para uma coisa que faz sentido, que é integrarem por áreas governativas, ou seja, a saúde criou os serviços partilhados do Ministério da Saúde, e este ministro que lá está tem feito...tem tido um foco muito grande nos sistemas de informação, e portanto, e tem-se visto, apareceu aquela plataforma do serviço nacional de saúde, e se nós formos lá e se tivermos uma visão e alguma paciência para percorrer aquilo, está lá tudo.

Referência 2 - 0,35% Cobertura

Repositório Central de Informação, exatamente, mas que tem vários responsáveis. E isto é um único repositório, portanto, eu tenho aqui quatro sub repositórios...portanto eu tenho aqui o global e tenho aqui quatro.

Referência 3 - 2,02% Cobertura

Permitia que os recursos humanos... autenticam-se nesta plataforma e têm acesso aos seus dados. Fazem uma formação...porque é que não é a pessoa e chega à plataforma e carrega "olha fiz um curso de x horas na Universidade não sei quê ou noutra sítio qualque", tem o certificado, faz o upload do certificado, mesmo que isto fique no estado pendente e que tenha que haver uma verificação posterior, uma coisa assim, mas ... Muda de residência, porque é que não é o docente ou não docente que chega à plataforma e muda a morada. Há um conjunto de informação que não é crítica e, portanto, pode ser a própria... nós agora com o cartão de cidadão podemos mudar a morada, não é? Em casa a gente chega ali muda a morada, depois eles mandam o pin para autenticar, a gente autêntica e está mudado, acabou. E aqui era um pouco isso também. É evidente que há dados da carreira, dados fundamentalmente ligados com a parte fiscal, com a parte da carreira que o docente devia ter acesso ao seu processo, pronto, mas que sejam de leitura só, porque há... não é o docente que vai dizer que passou... que vai passar deste índice para aquele, é internamente que isso deve acontecer, mas o docente deve ter acesso à sua ficha biográfica total, não é?

Referência 4 - 1,16% Cobertura

É uma plataforma que está virada para o público, os agrupamentos têm acesso, onde fazem a... aqui lançam o procedimento, portanto, "vamos fazer uma agregação de compras para canetas, papel higiénico, papel de impressora, material diverso, de economato eventualmente" e, portanto, lançam aqui a agregação e depois os agrupamentos veem as suas necessidades e vêm cá registar os pedidos. Pronto e depois o processo é todo conduzido aqui pelo Núcleo de Contratação Pública. Juntam tudo e negociam para os 811 agrupamentos, portanto, a negociação, os preços e tudo... se nós escalarmos em termos de volume a negociação torna-se melhor para o nosso lado, porque se negociarmos em volume os preços baixam, não é?

Referência 5 - 0,72% Cobertura

. E, portanto, do lado do Ministério, devia haver... a gente tem que ter um repositório único de dados, e uma plataforma onde se acede às diferentes coisas! E a plataforma, isto não é estático, isto é dinâmico. A legislação muda, tem que se adaptar. Há um módulo novo, acrescenta-se. E

ao fim de um ano, dois, três, as pessoas já estão... pronto, é aquela plataforma. Agora apareceu mais uma funcionalidade, mas é aquela plataforma.

CATEGORIA: INSTRUMENTO DE CONTROLO

<Arquivos\D1> - § 5 referências codificadas [2,84% Cobertura]

Referência 1 - 0,87% Cobertura

mas da forma como estão implementadas, acabam por criar muitos constrangimentos e muita perda de tempo que nos tiram ...que nos é retirado de outras tarefas que são muito mais importantes, e que na minha perspetiva, diminui a eficácia de uma direção.

Referência 2 - 0,14% Cobertura

e o tempo para pensar a escola não existe

Referência 3 - 0,49% Cobertura

mas a maior parte rouba-nos muito tempo. A gestão tem muitas outras preocupações que não preencher plataformas para tudo e mais alguma coisa.

Referência 4 - 0,64% Cobertura

Aliás, a dos professores, como todos os concursos, todos os pedidos de substituições de professores, tudo passa por aí, ela pode ser usada durante o ano inteiro, sem interrupções.

Referência 5 - 0,69% Cobertura

Porque se não é o que era lançar notas à mão, por exemplo, ou pautas à mão, e fazer pautas não sei quantas vezes, porque as pessoas se enganavam, são outras coisas que aparecem . É uma exigência!

<Arquivos\D2> - § 9 referências codificadas [6,01% Cobertura]

Referência 1 - 0,67% Cobertura

Todo o computador, aquela coisa toda, e depois qualquer coisinha fora da mãe... aquilo que tem que ser totalmente fidedigno, às vezes não deixa avançar por causa de um número e, portanto, é muito, muito, muito... e depois tem prazos muito restritos, vai muito ao detalhe e não sei se isso tem servido para as escolas... na dimensão que o ministério pensa.

Referência 2 - 0,64% Cobertura

A minha opinião é que... há quem diga “futebol is beautiful”, eu digo “simply is better”, porque nós temos a noção que o ministério parece um..., o ministério e os outros serviços, parece assim aqueles bichos que promovem a fagocitose, não é, portanto, muito informação, muita informação... come informação, come informação, come informação.

Referência 3 - 1,38% Cobertura

O Ministério parece que quer... sabe que sou geógrafo e um mapa é sempre uma simplificação da realidade, mas tão legível como ela nas suas particularidades ou o que queremos mostrar, eu penso que o Ministério da Educação tem querido fazer um mapa, em que o mapa é a própria realidade. O mapa é do tamanho da realidade, é à escala da realidade, é como se fosse um para um. Se eu fizer um mapa de Portugal, do tamanho de Portugal, com tudo que Portugal tem, a geografia deixa de ser necessária nesse dia, porque o país é o próprio mapa. Não há retorno dessa quantidade de informação, como a operacionalização depois alguma coisa positiva, em tempo útil, que derivasse para a realidade dessa própria informação que pode ser extraída.

Referência 4 - 0,54% Cobertura

Muito tempo, muita quantidade e muito tempo como lhe disse. Muitas pessoas, o caso das direções, desde o diretor, o subdiretor, adjuntos também a trabalhar, nós estamos num contínuo, sempre preocupados com os mails que recebemos, faça isto até ao dia tal, faça aquilo até ao dia tal.

Referências 5-6 - 1,19% Cobertura

Parece assim uma espécie de teatro de bonecos, em que andamos a marcar posições no palco, conforme o dia da semana que nos exigem para fazer qualquer coisa, que se lembram de fazer mais qualquer coisa. E isso é muito, muito, muito, muito complicado para todos nós. É complicado para os serviços administrativos, que também têm falhas de pessoal, é complicado para outras, para outros intervenientes, sei lá, desde o diretor de turma, aos coordenadores que também na sua parte, que lhes diz respeito muitas vezes têm que preencher muitos documentos, não só em plataformas internas como externas. Isto leva as pessoas à exaustão!

Referência 7 - 0,62% Cobertura

O problema é o adensar, o achar-se que se descobriu a pólvora, os computadores cada vez que permitem mais coisas. O limite de fazer plataformas é a imaginação. O limite é a imaginação. Eu posso estar aqui sentado e inventar já 2 ou 3, ou 4 ou 5 ou 6 plataformas... "e se fosse tratar agora disto... então peçam lá esta informação".

Referência 8 - 0,23% Cobertura

hoje são vistas como um grande aborrecimento e, muitas vezes, um constrangimento ao nosso tempo e à nossa paciência.

Referência 9 - 0,75% Cobertura

portanto, tudo acaba por refletir um certo cansaço em relação ao trabalho de uma planificação e de uma prestar contas constante, constante. E depois é assim, há pessoas que dizem, eu até acredito, que o único tempo saudável que passam na escola é na sala de aula com os alunos. E isto diz muito, não é? E ainda bem que esse tempo é saudável, mas o resto do tempo também podia ser saudável.

<Arquivos\D3> - § 6 referências codificadas [4,65% Cobertura]

Referência 1 - 0,56% Cobertura

Mas o grande problema das plataformas é o número elevado de plataformas que temos, ou seja, que nós temos ou que nos obrigam a ter. Eu acho que a palavra correta é que nos obrigam a ter.

Referência 2 - 0,92% Cobertura

São tantas! Nós, sabe... eu tenho uma grelha, devia estar aqui afixada, mas não tenho... uma grelha de três páginas só com os códigos, com os nomes das plataformas, o gestor de cada plataforma e os códigos...quer dizer são imensas! Com certeza que a minha capacidade de memória... não me vou lembrar delas todas...

Referência 3 - 0,21% Cobertura

Agora o grande problema das plataformas são, o número de plataformas,

Referência 4 - 0,48% Cobertura

a complexidade que a plataforma apresenta no início, porque, repare, muitas vezes o período de tempo que nos dão para o preenchimento da plataforma é tão pequeno

Referência 5 - 1,78% Cobertura

E, portanto, eles não perceberam que ninguém tinha capacidade de fazer o trabalho enorme, um trabalho que já devia ter sido feito há muito tempo, de modo faseado. Ninguém reparou que não tínhamos capacidade de, primeiro, de ter o trabalho todo feito em papel, porque nós ainda utilizamos muito o papel, as escolas ainda utilizam muito o papel... depois ter o levantamento todo com aqueles pormenores, e conseguirmos ter aquilo que eles queriam, o tratamento de toda a informação lançada na plataforma dentro dos prazos que eles nos davam. Portanto tiveram que alargar o prazo por quatro vezes.

Referência 6 - 0,70% Cobertura

Ah! Já agora esquecemos as plataformas dos manuais escolares, que têm nomes... estranhíssimos. Nós já preenchemos as plataformas dos manuais escolares, mas mandaram-nos parar! Já preenchemos uma terceira, só para os manuais escolares!!!

<Arquivos\DACE1> - § 5 referências codificadas [7,88% Cobertura]

Referência 1 - 1,25% Cobertura

Dá para fazer migração de dados, dá para ver, dá para comparar situações, dá para impedir que por exemplo que um docente, estou a lembrar de situações em que um docente de licença sem vencimento não pode concorrer a determinado tipo de concursos, um docente em meia jornada não pode ter acumulações por exemplo, ou seja, as aplicações entre si tem muitas situações em que estão interligadas e que não permitem...

Referência 2 - 0,58% Cobertura

Normalmente essas aplicações têm mais tempo para ser feito o preenchimento de todos os dados, mas temos noção que em muitas delas é muito complicado preencher dados de centenas de docentes.

Referência 3 - 2,91% Cobertura

Este ano já conseguimos transpor grande parte dos dados do ano passado para este, ou seja, já fomos facilitando a situação e ao passar todos os dados das habilitações, o nome, a morada, o telefone, todos aqueles dados que não são alterados de ano para ano foram migrados, assim como grupo de recrutamento, aquela parte do ...onde é que tirou o curso, a nota, tudo isso foi migrado, ou seja, eles só tinham de acrescentar, caso o docente tivesse tirado outra licenciatura ou outro mestrado, pós-graduação ou qualquer coisa tinham de alterar isso, depois alteravam também o tempo de serviço, porque de ano para ano vai mudando, e este ano teve a questão da progressão na carreira que tiveram que acrescentar, porque de resto todos os campos já estavam pré-carregados digamos assim ... outro campo que tinham de preencher que também levava algum tempo tinha a ver com a distribuição letiva ... e essa sim é a aplicação de que eles mais se queixam digamos assim.

Referência 4 - 2,26% Cobertura

Pessoal não docente é mais... o que nós estamos a apoiar desde o ano passado é a nível dos procedimentos de contratação. Temos a aplicação e os diretores vão lá indicar as datas em que fizeram o procedimento, essa aí não estou tão dentro, porque são os colegas da outra direção de serviços que fazem, mas sei que os diretores têm de indicar os procedimentos que já fizeram a nível não docente... e temos uma outra também que foi a do PREFPAP, que foram todos aqueles docentes técnicos e não docentes que estão... considerados precários que efetuaram o pedido e nós pedimos às escolas para nos indicarem se efetivamente esses docentes estiveram nessa escola e cumpriram funções nessa escola também , a nível do não docente foi o que lhes pedimos.

Referência 5 - 0,88% Cobertura

Se fosse eu a decidir e dar a minha opinião, eu acho que é uma mais valia. Eu acho que veio ajudar em todos o processo de violação da informação e de passagem de dados entre administração central e escolas, entre docentes, acho que veio ajudar na articulação entre todos os intervenientes.

<Arquivos\\DACE2> - § 1 referência codificada [1,14% Cobertura]

Referência 1 - 1,14% Cobertura

Eu diria que se tivermos uma visão positiva consigam obter melhores resultados não é. Uma escola obter melhores resultados é sobretudo que os alunos tenham mais sucesso. E eu espero que essa informação que as escolas recolhem para a sua gestão permita isso não é, permita ter esses melhores resultados. Claro que com todos os fatores negativos que acabamos de falar não é

<Arquivos\\DACE3> - § 1 referência codificada [0,84% Cobertura]

Referência 1 - 0,84% Cobertura

Bom, a perceção que eu tenho do terreno e aquilo que as escolas nos reportam é que uma das dificuldades que têm é multiplicidade de pedidos de informação, portanto as tais múltiplas plataformas, formulários de registo que o ministério vai disponibilizando ao longo do tempo através de vários serviços e que isso de facto ocupa muito tempo de trabalho não só do pessoal administrativo, mas sobretudo das direções escolares.

<Arquivos\DACE4> - § 2 referências codificadas [2,07% Cobertura]

Referência 1 - 0,12% Cobertura

há uma exigência de um maior número de recursos humanos que não existem

Referência 2 - 1,95% Cobertura

Pronto, a minha critica aqui é que às vezes quem está do outro lado, comercial, aproveita. É estado, aproveita. E depois como é agregação temos as canetas que metade delas já vêm secas, não é? E, portanto, tem que se devolver, enfim, devia haver aí algum cuidado, às vezes o barato sai caro, não é? Eu dou-lhe um exemplo. Ainda era na Secretaria Geral, fizeram uma agregação para o papel de impressão, folhas A4, e então a ecologia... as pessoas... o ser humano é um bocado de exageros, ou é o oito ou o oitenta, não é? E, portanto, a ecologia agora... é tudo ecológico. E então decidiram comprar papel reciclado para as impressoras. De repente a manutenção das impressoras disparou, porque o papel reciclado deixa um pó, uma fibrazinha, que aquilo acumulava nas impressoras e, portanto, a manutenção de impressoras HP que eu tinha aí, que tinham uma manutenção por ano, eu passei a chamar quase mês a mês a empresa para vir cá fazer manutenção... e era do papel. Depois tiveram que refazer aquela agregação porque às vezes não vale... tem que haver aqui de quem decide... tem que ter uma noção de equilíbrio. Às vezes tudo o que é baratinho, baratinho, baratinho depois sai muito caro.

CATEGORIA: INSTRUMENTO INTENSIFICADOR DA BUROCRACIA

<Arquivos\D1> - § 4 referências codificadas [3,24% Cobertura]

Referência 1 - 0,90% Cobertura

A minha opinião sobre elas é que transformam, da forma como estão implementadas, transformam muito o trabalho de uma direção num trabalho burocrático, porque perdemos muito tempo de volta de plataformas, repetimos muitos dados de plataforma para plataforma.

Referência 2 - 0,88% Cobertura

Por exemplo o MISI tem dados que depois o SIGRHE também pede. Ah! Esqueci-me à bocadinho de falar no portal da Educação... No portal das matrículas do 1º ciclo... das matrículas, agora já não é do 1º ciclo é todos os anos. Portal das Escolas isso mesmo.

Referência 3 - 0,46% Cobertura

A ideia que me dá é que eles criam novas plataformas para voltar a dar a mesma informação. É muitas vezes a sensação que eu tenho.

Referência 4 - 1,00% Cobertura

Depois cada uma tem um prazo, depois estamos a lançar dados iguais para todo o lado, estamos a repetir aquilo que já dissemos na outra plataforma, quer dizer, é um repetir de trabalho, não é um repetir de trabalho, não está bem utilizada a expressão, mas é um duplicar de trabalho.

<Arquivos\D2> - § 5 referências codificadas [4,90% Cobertura]

Referência 1 - 0,20% Cobertura

Depois como se não bastasse há o SIGO, não é, onde muitas coisas também são redundantes em relação á MISI.

Referência 2 - 1,02% Cobertura

Foi uma colega minha ao outro lado e depois comunicou-me, eu estive com o IGEFE na outra sala, na E-360, vamos lá ver o que é que isso dá, eu desconfio muito. E depois além da DGESTE, é o REVASE é o RECORRA. Agora está aí, que temos de preencher uma série de coisas do ponto de vista da gestão do refeitório, dos acidentes escolares, de uma série de coisas. Também do ASE, do leite, dos transportes, é outra também. Portanto, nós estamos... a informática, veio mostrar à burocracia que ainda havia mais para adensar, já não bastava o papel!

Referência 3 - 2,32% Cobertura

E há coisas no sistema que, sei lá, aí há 3 anos atrás... 2 anos, uma coisa tão simples, como termos no SIGRHE, os professores, a chamada movimentação de professores, que entravam, que eram publicados nas listas para o nosso agrupamento, nós não tínhamos. Tínhamos que andar pelas colocações , a ver nas folhas de pdf, a selecionar no pdf quem estava connosco ou não. Isto é uma coisa relativamente recente. Eu lembro-me de ter falado com a engenheira Suzana Maximiano, que era a subdiretora da DGAE..."Engenheira, por favor, isto é fazer uma ligação da base de dados", fazer ali um caminho, fazer só um caminho, tudo aquilo que for, que é o nosso caso, 171700, quem saiu, quem entrou, sair numa lista! Porque é que eu tenho que andar grupo a grupo, em folhas pdf a ver quem é que foi colocado ou não? ", e ela disse, "Mas isso não sai para vocês", "Não Srª engenheira, não sai". Honra lhe seja, que no ano letivo, começava logo, isto deve ter sido para aí no final do ano, o ano letivo começou a esta funcionalidade estava em vigor. Isto é uma coisa relativamente simples, e há mais coisas desagradáveis, estou-lhe a dar um exemplo de simplicidade. E há mais coisas simples que dado a base de dados que têm podem fazer.

Referência 4 - 0,99% Cobertura

E outras, sem falar em plataformas, para que é que é esta loucura de colocação de 4 em 4 anos de quadros de zona pedagógica nas escolas? Agora há outro concurso, mas pronto, há pessoas estão cá há 10 anos com quadros de zona pedagógica. Tem lógica voltarem a concorrer? Para mim não tinha. Hoje, ainda quando diziam, "Ah! Mas as pessoas ficam adstritas a uma escola, depois podem não fazer falta e depois não têm horário". Hoje há a DACL, portanto, se já há destacamento por ausência de componente letiva esse risco acabou.

Referência 5 - 0,36% Cobertura

Noutros adensa o trabalho de dedicação à parte administrativa. Portanto há um deve e um haver que, neste caso, está mais para o lado do deve porque isto acaba por provocar algum cansaço.

<Arquivos\D3> - § 1 referência codificada [1,62% Cobertura]

Referência 1 - 1,62% Cobertura

Sim exatamente. E aquilo que me pareceu é que as coisas não vão funcionar assim tão bem, eles tinham imensas dúvidas, não sei se aquilo vai funcionar tão bem como nós imaginaríamos. E eu aí pensei, de facto ainda bem que nós não estamos no grupo piloto, porque com certeza estaríamos com mais problemas, penso eu, nesta tentativa de operacionalização desta plataforma. Pelo menos pareceu-me que aquilo não dará as respostas que nós todos estávamos a pensar, não sei. Também só fui da parte da tarde, não tive tempo para ir da parte da manhã.

<Arquivos\DACE1> - § 10 referências codificadas [10,46% Cobertura]

Referência 1 - 0,77% Cobertura

Relativamente aquelas que a DGAE disponibilizou nestes últimos tempos e algumas delas fomos um pouco criticados porque eram demasiado extensas, ...estou a lembrar-me do recenseamento por exemplo, em que nós solicitávamos um conjunto muito grande de dados...

Referência 2 - 1,15% Cobertura

Alguns diretores já nos disseram e nós também temos conhecimento dessa situação que alguns dos dados que nós às vezes pedimos, os diretores já tinham carregado, por exemplo na plataforma do IGEFE ou outras que tenham ...ou seja, há dados que nós temos a pedir em dois sítios diferentes a nível de administração central e alguns diretores queixam-se desse ponto. No entanto somos...

Referência 3 - 1,32% Cobertura

Aqui não é só uma... nós temos dezenas de aplicações no ar ao longo de todo o ano, algumas decorrem num período específico, outras durante o ano todo, tentamos sempre de ano para ano, porque muitas delas repetem-se ao longo dos anos, tentamos sempre a nível de desafio e de tentativa de melhoria é que de ano para ano a aplicação fique mais amigável digamos assim tanto para o utilizador como para nós a nível de extração de dados ...

Referência 4 - 0,91% Cobertura

Tudo depende do tipo de aplicação e do número de docentes, normalmente. Ou seja, há aplicações muito simples e muito rápidas de preencher e há outras aplicações que são muito mais extensas digamos assim e que têm...exigem da parte do diretor e da sua equipa muito mais tempo para conseguir concluir.

Referência 5 - 1,42% Cobertura

Depois as outras já são muito normais, ou seja, são habituais todos os anos funciona daquela forma, têm agora a candidatura, eles vão ter de validar todas as candidaturas dessa escola, depois o afeiçoamento, depois a nível de pedido de horários que também é uma aplicação anual...sempre que eu preciso de alguém por algum docente da minha escola ficou de baixa teve algum problema temos que substituí-lo, ou seja, é uma aplicação que decorre ao longo de todo o ano

Referência 6 - 1,08% Cobertura

Acho que já falei de quase todas. Temos...agora não estou a visualizá-las todas a nível de escola não teremos muitas mais...temos os contratos, os aditamentos, a parte da gestão de colocações, a parte da progressão da carreira, depois as outras é tudo o que vem dentro do concurso, temos agora a candidatura depois vem a validação, vem o aperfeiçoamento,

Referência 7 - 0,88% Cobertura

Nós sabemos que nós pedimos dados, a DGESTE também pede dados, o IGEFE também pede dados e acabamos por vezes ... não sabemos quem é que pediu não é, não temos essa noção e às vezes estão dois organismos a pedir dados à escola. Acredito que por vezes em algumas situações seja complicado,

Referência 8 - 0,91% Cobertura

É assim, não há não. Normalmente nós tentamos ... a DGAE normalmente é a mais “chatinha” digamos assim, é aquela que tem mais dados sem dúvida, a DGAE e a DGESTE temos muitos dados. Precisamos de muitos dados e temos que fornecer muitos dados a nível superior, ou seja, temos mesmo muitas aplicações.

Referência 9 - 1,35% Cobertura

Acredito que se tudo isto fosse em papel, o docente entregava em papel, demorava aqui uns diazitos, depois até o técnico avaliar, escrever num papel, enviar para a diretora de serviços mais um bocadinho, depois da diretora de serviços vinha o papelinho, ou seja, para além de muito maior risco a nível de fuga de informação e de extravio de alguma destas situações... acho que o processo é muito mais rápido e muito mais limpo digamos assim, ...

Referência 10 - 0,67% Cobertura

Acho que é muito importante e veio fazer com que o intercambio escola-DGAE, escola-ministério, seja muito mais fácil, os dados chegam muito mais rápido a todo o lado tendo as aplicações e é muito mais seguro quanto a mim

<Arquivos\DACE2> - § 1 referência codificada [2,93% Cobertura]

Referência 1 - 2,93% Cobertura

A questão da plataforma como um espaço de recolha de informação. Isto é, o Ministério da Educação, os vários serviços do Ministério da Educação, e isto é uma das queixas da escola, por isso eu estou a associar a sua pergunta, quando precisa de informação estatística atualizada solicita às escolas que diga... diga-me lá quantos almoços, estou a inventar, quantos almoços por dia fornece? Quantos são vegetarianos, etc, etc, portanto, são dados estatísticos que são necessários recolher e, portanto, essas plataformas que eu estou a imaginar, por vezes as escolas se queixam. E se queixam porquê? Porque isto dá trabalho, ir lá colocar os dados, e muitas vezes, dado que não há uma gestão integrada dos vários serviços perante o que se procura às escolas, o que se pede às escolas, e por vezes há serviços que procuram dados... dados que já foram recolhidos por outros e, portanto, poderia ser feita essa gestão de uma forma mais eficiente. Imagino que seja isso.

<Arquivos\DACE3> - § 1 referência codificada [0,56% Cobertura]

Referência 1 - 0,56% Cobertura

E, portanto, eu diria que era bom que caminhássemos para uma diluição destas múltiplas áreas de registo de informação, que é esse o objetivo que temos, que é um caminho longo, é um caminho longo, já fizemos algum, mas é um caminho que tem resistências, tem resistências internas.

<Arquivos\DACE4> - § 4 referências codificadas [2,57% Cobertura]

Referência 1 - 0,93% Cobertura

E a Educação até agora ainda não... tem havido tentativas, mas a Educação aquilo que eu sinto é que continua a haver muitos cilos, muitas quintinhas não é...e, portanto, depois há repetição, tenho aqui uma infraestrutura para fazer isto e peço dados à Escola, depois a DGAE faz outra coisa e pede os mesmos dados à Escola, e depois a DGEEC tem a estatística e pede os mesmos dados à Escola e, portanto as escolas são inundadas por pedidos que não fazem sentido nenhum porque são os mesmos, andam a responder a mesma coisa cinquenta vezes, não faz sentido nenhum.

Referência 2 - 0,92% Cobertura

A outra... e já agora, isto é a plataforma das agregações para os agrupamentos e escolas não agrupadas e depois utilizamos uma outra plataforma que é da ESPAP, que é a plataforma da contratação pública. Eu acho que é a acinGov. Isto é a plataforma, depois há os acordos quadro da ESPAP, e há coisas que nós temos que ir obrigatoriamente pelo acordo quadro. Há outras que se aquilo que a gente quer não existe no acordo quadro, vamos fora do acordo quadro, mas depois há toda a legislação da contratação da contratação pública que tem que ser respeitada.

Referência 3 - 0,34% Cobertura

Só mais uma coisa em relação a isto. Os constrangimentos é o tempo. Eu tive uma candidatura aprovada pelo SAM, e tivemos... eu tive que fazer 3 procedimentos: o do software, o dos serviços e o do hardware.

Referência 4 - 0,39% Cobertura

Estas perguntas são engraçadas e tem de se pensar um bocadinho. Vamos lá ver, as plataformas... a tecnologia é ótima, é muito bom, mas há que ter aqui algum cuidado, porque o foco tem que estar nas pessoas, não pode estar na plataforma.

CATEGORIA: INSTRUMENTOS DE MODERNIZAÇÃO

<Arquivos\D1> - § 6 referências codificadas [2,73% Cobertura]

Referência 1 - 0,34% Cobertura

Pronto, são plataformas que acabam por... o objetivo, se calhar, seria melhorar a vida das escolas,

Referência 2 - 0,44% Cobertura

Não é admissível que para preencher uma plataforma que deveria ser considerado um instrumento de desburocratizar o trabalho,

Referência 3 - 0,12% Cobertura

Por vezes até facilita, não muito,

Referência 4 - 0,91% Cobertura

Sim. E é verdade que se eu olhar para trás, é verdade que a informática tem vantagens, não há dúvida nenhuma. Eu estou a lembrar-me de como nós lançávamos as notas dos alunos, por exemplo, e hoje como as coisas são e como são muito mais simples, muito mais....

Referência 5 - 0,39% Cobertura

Talvez a questão burocrática possa ter sido aliviada nalgum aspeto, e aí as plataformas ajudaram, é verdade,

Referência 6 - 0,54% Cobertura

acredito que facilitaria a vida nas escolas e facilitaria a vida quer dos profissionais administrativos quer da própria direção, da gestão da escola.

<Arquivos\D2> - § 5 referências codificadas [2,02% Cobertura]

Referência 1 - 0,32% Cobertura

Se calhar reduzindo um bocadinho, essas exigências, conseguia-se operacionalizar melhor também os dados que se tiram com essa informação e o retorno dessa informação.

Referência 2 - 0,72% Cobertura

Obviamente que há conteúdos, atenção... há conteúdos das plataformas que são positivos para a nossa ação. Ter alguma informação sistematizada, acabar por ter ali alguns resultados que podemos consultar em termos de índice remissivo, especialmente a nível da carreira dos professores, isso é positivo. E dos alunos também. Através de algum conhecimento estatístico e processual.

Referência 3 - 0,68% Cobertura

Portanto, é preciso alguma parcimónia e algum foco. Basicamente o que faz falta é o foco e a simplificação. O que é mesmo, mesmo importante e imprescindível saber do ponto de vista centralizado? E a partir daí, realmente avançar para esse tipo de recolha de informação e tudo o resto, chamadas as gorduras, os apêndices, ser completamente afastado e limado.

Referência 4 - 0,18% Cobertura

e as plataformas eletrónicas, que deviam ser acolhidas como um meio de facilitação da gestão,

Referência 5 - 0,13% Cobertura

Em alguns pontos, há facilidade, facilita determinadas situações.

<Arquivos\D3> - § 3 referências codificadas [2,77% Cobertura]

Referência 1 - 0,39% Cobertura

Nós este ano vamos começar a introduzir o PAA já no INOVAR e depois fazemos a migração dos dados, e, portanto, é muito mais fácil.

Referência 2 - 1,55% Cobertura

É assim. Repare numa coisa, eu lembro-me perfeitamente da última plataforma que preenchemos, que foi a plataforma dos professores para a operacionalização do processo de progressão dos professores, da portaria 119, penso que é a 119, se eu não estou enganada, que é dos professores que acederam à carreira entre 2011 e 2017. Essa plataforma, nós, depois de a conhecermos, depois de lermos o manual... os manuais nem sempre são bem feitos... depois de a explorarmos, entendemos que de facto a plataforma até está bem feita!

Referência 3 - 0,82% Cobertura

Que impacto? É assim. Como é lógico, eu acho que das plataformas, e já dissemos isto, aquilo que se pretende é a maior eficácia, não é? Eficiência, eficácia. E como é lógico desde que começamos aqui na gestão até agora, efetivamente no ato administrativo, há mais eficácia.

<Arquivos\DACE1> - § 2 referências codificadas [3,94% Cobertura]

Referência 1 - 2,45% Cobertura

mas pronto a nível da aplicação em si o nosso objetivo é sempre que seja o mais eficaz possível, ou seja, aqueles dados que nós precisamos mesmo estão lá, aqueles que poderemos depois retirar a partir da recolha de dados e de análise estatística, nós tentamos sempre que os dados sejam o mais claros possíveis e mais facilmente entendíveis por quem vai preencher a aplicação...de ano para ano tentamos sempre melhorá-la, normalmente a aplicação nunca sai igual, tentamos sempre fazer melhorias para que ...porque muitas vezes a forma como nós idealizamos a aplicação quando ela sai para as pessoas que a vão preencher há sempre uma ou outra situação em que nos dizem "*isto aqui se calhar deveria ser de outra forma*" e tentamos que depois da próxima vez que a aplicação sai tentamos retificar esses pontos.

Referência 2 - 1,49% Cobertura

Então normalmente o nosso funcionamento é o seguinte: nós temos as especificações em que se for uma matéria da divisão de concursos da direção de serviços de concursos e informática somos nós que fazemos as especificações, disponibilizamos essas especificações, ou seja, o que é que nós pretendemos da aplicação e como é que ela funciona, como é que queremos que ela funcione para quando os utilizadores a estiverem a preencher nós conseguirmos ter exatamente os campos que precisamos

<Arquivos\DACE2> - § 1 referência codificada [1,30% Cobertura]

Referência 1 - 1,30% Cobertura

Portanto, o júri nacional de exames tem o site, chamemos assim, onde disponibiliza informação aberta, isto é, qualquer pessoa pode aceder, horários, calendário de exames, regulamentos etc, estão disponíveis para todos. Depois tem espaços fechados, que só se acede através de password, para as escolas, para os professores corretores, etc. E, portanto, onde a gestão do processo dos exames é feita, mas são espaços fechados.

<Arquivos\DACE3> - § 5 referências codificadas [4,01% Cobertura]

Referência 1 - 0,94% Cobertura

e por outro lado dá-nos informação em tempo real que nós, o ministério não tem, no SIGO tem, mas na MISI não tinha, porque nós recebemos dados na MISI na componente de alunos quatro ou cinco vezes ao ano não é, tipicamente no período das matriculas, depois no inicio do ano letivo e depois no fim de cada período e final do ano letivo, e portanto estamos sempre com três, quatro meses de diferença entre aquilo que se passa no terreno e aquilo que nós sabemos na realidade.

Referência 2 - 0,45% Cobertura

Portanto estamos a trabalhar com esta perspetiva de integração com sistemas de informação externos numa perspetiva de simplificação de processos e de simplificação da vida dos encarregados de educação das escolas por um lado,

Referências 3-4 - 1,11% Cobertura

fizemos o trabalho de user experience para perceber como é que era a experiencia do utilizador, verificarmos que muitas vezes as coisas passam porque são em versão teste, mas depois quando chegamos à versão de trabalho diário se verificam que podiam ser simplificadas, é normal, quando eu testo em dois ou três processos parece-me muito linear e muito funcional, mas quando eu tenho mil já começo a achar que há ali tarefas repetitivas que podem ser eliminadas, portanto nós também já temos essa perceção e sabemos que podemos simplificar algumas coisas.

Referência 5 - 1,51% Cobertura

nunca ninguém percebe que hoje em dia um agrupamento de escolas é maior que a maior parte das PME's portuguesas, só para ter essa noção. Tem mais instalações, tem mais locais, tem mais clientes diretos, que são os alunos, encarregados de educação e tem mais funcionários. Se pensar que as nossas PME's uma boa parte delas não chega a ter cinquenta trabalhadores. Se pensar que uma escola tem cem, cento e cinquenta, duzentos, trezentos ou mais professores, está tudo dito. Portanto, nós continuamos a encarar as escolas como uma pequena repartição. A escola não é uma repartição. Tem uma dimensão superior a qualquer média empresa portuguesa, e portanto, não pode deixar de ter instrumentos de gestão que sejam mais inteligentes e que facilitem o trabalho.

<Arquivos\\DACE4> - § 1 referência codificada [0,70% Cobertura]

Referência 1 - 0,70% Cobertura

tudo o que seja plataformas deve ter uma usabilidade adequada. Portanto, devem ser fáceis de utilizar, devem ser... não devem ser complicadas. A pessoa deve sentar-se ali à frente e facilmente... ser apelativo o aspeto, ser... ter uma boa usabilidade, não é? De resto... e ter um desempenho bom, não é? Há muita coisa que é lançada, a gente passa para produção, carrega no botão e fica à espera, não é? Tenha uma resposta adequada.

DIMENSÃO – PAPEL E AÇÃO DO ESTADO NOS PROCESSOS DE INTERAÇÃO-RELAÇÃO COM AS ESCOLAS-AGRUPAMENTOS TENDO COMO INSTRUMENTO DE AÇÃO (MEDIAÇÃO-REGULAÇÃO) AS PI

CATEGORIA: ASSIMETRIAS DE PODER

<Arquivos\D1> - § 10 referências codificadas [9,91% Cobertura]

Referência 1 - 0,99% Cobertura

Eu sei que há um... e pelo menos já me foi dito várias vezes que há um projeto, e que vai haver formação, e estamos à espera até que um elemento da direção faça formação sobre isso, sobre uma plataforma que irá concentrar tudo, mas até agora não temos grandes informações sobre isso

Referências 2-4 - 3,86% Cobertura

Não vejo grande autonomia. Não, não vejo grande autonomia porque Se calhar o objetivo será esse, mas... a autonomia no sentido de.... Há prazos e isso é que é o grande problema são os prazos! Porque as pessoas estão... nesse aspeto não há autonomia nenhuma, porque os prazos condicionam todo o trabalho e pressionam... e o prazo tem que ser cumprido, e é verdade que os prazos têm que ser cumpridos, não tenho dúvidas disso, mas são apertadíssimos, acham que nos dão 8 dias...ah! a essa outra característica... a direção tem 8 dias para preencher a plataforma.... nesses 8 dias está o sábado e o domingo por exemplo. Portanto, a direção não tem direito a sábados e a Domingos! Quer dizer..., estão a dar uma grande benesse quando falam em 8 dias, mas 8 dias não são 8 dias e depois é há a documentação que tem que ser verificada antes de se preencher... estou-me a lembrar dos concursos, que são n e n processos, n papeis que ser confirmados, há coisas que têm que ser confirmadas para outras escolas. Que não temos acesso muitas vezes ao contacto até com outras escolas e, portanto, isso atrasa imenso o trabalho.

Referência 5 - 0,73% Cobertura

não é admissível que esse sistema crie situações em que a pessoa tem que estar a trabalhar ou até à meia-noite ou até às 2 da manhã para de cumprir os prazos, portanto, não há autonomia absolutamente nenhuma.

Referência 6 - 0,78% Cobertura

Há vantagens a partir do momento em que a informação que é lá colocada, seja como informação para sempre e que não se volte a repetir. Essa seria a única vantagem. Como isto não acontece, ela acaba por ser uma desvantagem.

Referência 7 - 1,14% Cobertura

Eu volto sempre o mesmo, mas a vantagem seria se esse trabalho nos deixasse.... Se trabalho nos desse tempo para fazer outras coisas que são muito mais importantes dentro de uma escola. Agora, como o tempo é sempre... como estamos permanentemente a ser pressionados e como o tempo é pouco. A vantagem é que... continuamos na mesma

Referência 8 - 0,75% Cobertura

Pode constituir, pode constituir a partir do momento em que tem mais informação nas escolas e nesse aspeto a plataforma tem essa vantagem. Acredito que sim, ter informação centralizada, ter tudo isso é fundamental.

Referência 9 - 0,71% Cobertura

Eu por exemplo não entendo, porque é que todos os anos se têm que lançar dados nos concursos dos professores, quando os dados são os mesmos desde que o professor começou a sua carreira e desde concorre.

Referência 10 - 0,94% Cobertura

mas depois os prazos das plataformas são umas coisas em cima das outras, são muitas plataformas, são muitos programas... para o leite escolar é uma plataforma, para os manuais é outra plataforma, para as inscrições dos alunos é outra plataforma, e isto tudo complica.

<Arquivos\D2> - § 12 referências codificadas [6,28% Cobertura]

Referência 1 - 0,63% Cobertura

fala-se agora do modelo da plataforma de gestão 360 para alunos, para eliminar também muita...quer o INOVAR, quer o JPM, esperemos que funcione bem, já vi uma apresentação, estive na Gestech, e pelo layout pareceu-me que é alguma coisa interessante, que está a ser trabalhado e está em teste com as escolas-piloto. Vamos ver se dá.

Referência 2 - 0,33% Cobertura

Temos ali uma agência absolutamente redundante, muitas vezes não dá resposta àquilo que queremos, é muito difícil falar com as pessoas e está como que afastada das escolas.

Referência 3 - 0,49% Cobertura

Ao medo constante, “AH! aquele prazo já ultrapassou...” “Ah! agora vamos prejudicar aquele professor... ah! esqueci-me de validar aquilo”. Isto não devia acontecer! Não devia acontecer e seguramente não acontece noutros países com quem nos poderíamos comparar.

Referência 4 - 0,96% Cobertura

O Estado tem todo o acesso à informação neste momento, só não tem mais, quer dizer espero que não queira ter mais. Porque têm... tem tudo sobre o pessoal docente, sobre o pessoal não docente, sobre os alunos, sobre as famílias, sobre as atividades, sobre tudo, sobre os orçamentos, sobre os gastos e as receitas, só se houver falta de gente lá para ver tanta coisa. Possivelmente, acho que há. Porque é possível ver todas estas coisas, não é, pelo menos com olhos de ver, portanto, a catadupa de informação.

Referência 5 - 0,06% Cobertura

A autonomia não é nenhuma não é.

Referência 6 - 0,50% Cobertura

A autonomia é entre aspas a autonomia do cumprimento, porque as coisas têm prazos, as coisas são mandatórias e, portanto, nós não podemos... ou fazer alguma coisa que que não seja preencher aquilo não é, mesmo que às vezes não vejamos muita lógica na coisa.

Referência 7 - 0,93% Cobertura

Às vezes pedimos. Às vezes pedimos, é absolutamente impossível! No caso do recenseamento, quer uma coisa que nos davam uma semana para fazer, eu só acabei aquilo ao fim de um mês e uma semana, mas eu disse logo que não fazia, que era impossível. Escrevi mesmo ao diretor-geral, portanto, não pense nisso. Mas é que não pense, até porque depois pedem a distribuição do horário, os cargos que têm, quantas horas é que tem da componente não letiva para isto, para aquilo e para aquele outro.

Referência 8 - 0,83% Cobertura

São coisas que a própria distribuição, caso da DGAEP tem dos horários... já pedem por áreas de funcionalidade de cada horário e depois vem a DGAE e pede outra vez, a MISI também já recebe as exportações, coisas ligadas a horários dos professores, têm lá tudo. Nós achamos que estamos sempre a trabalhar em cima da maionese, a escorregar daqui para ali o dia todo, a fazer a mesma coisa e voltar ao mesmo sítio, a tentar manter-nos em pé.

Referência 9 - 0,29% Cobertura

Eu penso que querem ter um retrato em tempo real do sistema. Quer dizer, a ideia em si não é, não é à partida pernicioso, para decidir é preciso conhecer.

Referência 10 - 0,32% Cobertura

O problema é a tal dispersão e redundância. Porque eu não acredito que com essa dispersão e redundância, haja capacidade também de análise fina de tudo o que é pedido.

Referência 11 - 0,64% Cobertura

Mas é que a percepção não é o estar mais perto. A percepção é de controlo mais fino, mais apertado. Porque o estar mais perto todos gostávamos que estivesse, e o estar mais perto é realmente ser um braço que podíamos consultar, do qual tínhamos respostas às vezes sem enfado, com outra capacidade de podermos também interagir para decidir.

Referência 12 - 0,31% Cobertura

E às vezes o que parece é que, pronto, têm lá a informação, é o controlo pelo controlo, porque quando precisamos de alguma coisa, alguma ajuda, desenrasquem-se.

<Arquivos\D3> - § 9 referências codificadas [13,24% Cobertura]

Referência 1 - 0,89% Cobertura

A maioria das vezes não conseguimos sequer contactar com eles, a maioria das vezes não nos respondem. Damos como exemplo, perguntas que fazemos por escrito, muitas vezes são nos dadas por telefone, porque eles não querem assumir uma resposta por escrito. E, portanto, essa é a grande dificuldade.

Referência 2 - 0,98% Cobertura

Foi a plataforma do recenseamento dos docentes. Tivemos quatro momentos de prazo! Para perceber, tivemos quatro momentos de prazo, ou seja, deram-nos um prazo, não conseguimos, a maioria das escolas não conseguiu. Pedimos novo prazo, portanto, renovaram os prazos quatro vezes! Vergonhosamente quatro vezes... na altura do Natal!

Referência 3 - 2,11% Cobertura

Certamente que é melhor, e isto não são só coisas negativas, a informação que eles necessitam, foi toda dada com a plataforma de gestão de recursos humanos, que nós preenchemos no início deste ano civil, o recenseamento, agora neste momento, têm a informação quase toda. Com aquela plataforma, que está bem feita, que demorou a preencher. Demorou imenso tempo a articular com as escolas, é verdade, mas, eu acho, que neste momento têm as informações todas, ou quase todas, para a gestão do pessoal docente. Vai haver agora a informações das necessidades residuais, com o cruzamento que fizerem com o concurso, eles terão uma panóplia de informação que já pouco carecerão de pedir às escolas, penso eu...

Referência 4 - 2,39% Cobertura

A autonomia da escola neste momento está reduzida a muito pouco, reduzida a muito pouco... Porque mesmo aquela que nós temos é muito mais, a autonomia pedagógica ou curricular que nós devíamos ter com a saída do diploma que alterou o DL. 139, o da Flexibilidade Curricular, que eu agora estou a analisar, mesmo a que é tão falada, tão falada em várias reuniões, que nos dá autonomia para fazermos uma gestão curricular, eu penso que mesmo essa não nos dá grande autonomia. Fundamentalmente por isto, neste caso muito concreto, os recursos que nós temos, que são cada vez menores. Só pode haver verdadeira autonomia se nós tivermos recursos para gerir. A autonomia das escolas está efetivamente muito mal. E eu continuo a dizer, apesar de me estar a repetir, não temos recursos para sermos autónomos.

Referências 5-6 - 3,53% Cobertura

Depois outro campo de não autonomia é a transferência das competências para as autarquias. Deve estar aí, à porta, para que isso aconteça. Portanto, nós podemos ter ferramentas, as plataformas são ferramentas, mas são contrárias à autonomia, porquê? Porque são quase um Big Brother por parte do Ministério da Educação, que quer saber tudo, que quer controlar tudo, através de plataformas, ou seja, ele estando longe, cada vez mais longe, como eu lhe dizia no início da conversa, dizendo que não respondem, que não há uma rede de articulação do Ministério de Educação com as escolas está, de uma forma sub-reptícia, dentro das escolas através das plataformas. Portanto quanto mais plataformas há, é como, eu sou de história, antigamente o rei fazia poucas cortes, era sinal de poder ... no tempo de Maria de Lurdes Rodrigues ela fazia várias reuniões connosco ao longo do ano. Neste momento, as reuniões, quando existem, são reuniões que nós, quando saímos delas, dizemos assim: "esta reunião serviu para quê?". Portanto, efetivamente, a nossa autonomia está cada vez mais reduzida, porque o Ministério da Educação está introduzido dentro das escolas através das plataformas.

Referência 7 - 2,21% Cobertura

Não é muito comum. Porque é assim: eles contactam connosco quando? Em que situações? Eventualmente ou porque a escola não preencheu ou porque a escola... repare, à bocado

também na conversa, dissemos que nós quando temos dúvidas mandamos um email, e eles responde-nos, e aí sim telefona-nos, responde-nos, os técnicos do ME, responde-nos oralmente, respondem-nos por telefone, porque não querem escrever a resposta, não se querem responsabilizar para todas as escolas com uma resposta escrita. Isto é sintomático de uma má gestão por parte do poder central. Mas repare, que poder central? São os técnicos? Porque quem faz isso são os técnicos que, muitas vezes, coitados, não têm orientação superior. Está a ver o que eu lhe quero dizer?

Referência 8 - 0,25% Cobertura

O estado não está... o estado está dentro das escolas, mas ao mesmo tempo está longe.

Referência 9 - 0,88% Cobertura

Mas eu sinto que me faz falta o calor humano e estar mais perto deles. Portanto, está a ver... é exatamente a mesma coisa do que se passa com o ME, eles engrossaram, mas reduziram o pessoal, ou seja, a máquina está muito mais pesada com menos gente e, portanto, a comunicação é feita à distância.

<Arquivos\DACE1> - § 8 referências codificadas [11,28% Cobertura]

Referência 1 - 0,61% Cobertura

a DGAE sempre tentou ter em sua posse todos os dados que nos possibilitem organizar tanto a nível de escola como de docentes como não docentes, ter todos os dados que possamos precisar ao longo do ano.

Referência 2 - 1,96% Cobertura

Normalmente nós somos muito apertados a nível de prazos porque nos pedem muitos dados e muitas situações em que...estou agora a dar o exemplo do concurso, as etapas são todas seguidas, ou seja, agora começam os docentes, depois as escolas validam, depois vai para os docentes, ou seja, se os prazos não são cumpridos depois chegamos ao fim e em vez de saírem as listas na terceira semana de agosto já só saem na última, ou em vez de nós trabalhar-mos só as horas normais que devíamos trabalhar, trabalhamos até muito tarde e ao fim de semana para compensar estes atrasos, de maneira que o maior constrangimento tem mesmo a ver com os prazos ...

Referência 3 - 2,47% Cobertura

A meu ver será mais simples nos próximos anos, assim como eu acho que este ano a nossa aplicação mais complicada e mais polémica digamos assim, do ano passado foi o recenseamento em que nós tentamos ter uma base de dados geral de todos os docentes que tínhamos a nível do território que era uma coisa que não tínhamos, nós tínhamos escolas que sabiam da sua casinha digamos assim e nós só tínhamos acesso aos docentes que concorriam anualmente, mas existiam uma faixa muito grande de docentes de quadro de escola que não concorriam há anos, ou seja, nós não tínhamos dados nada atualizados desses docentes, muitos deles ainda não tinham número de utilizador, não tinham ... ou seja não estavam na nossa base

de dados informática, porque já percorremos tantos processos que alguém que não concorresse há anos...

Referência 4 - 2,03% Cobertura

Eu acho que não interfere positivamente nem negativamente vou-lhe dizer. Eu acho que.... Eu considero que a grande autonomia é a nível da distribuição de serviço. Quanto a mim é aquela parte em que o diretor consegue definir claramente quem é que é o docente que acha que deve dar esta disciplina ou outra, a que turmas, não tanto a nível das aplicações, porque as aplicações são mais o reportório daquilo que ele fez, daquilo que ele pretende fazer. A nível da autonomia não vejo grande ligação ... a não ser que eu não esteja a perceber muito bem a pergunta... acho mais que seja uma compilação, digamos assim, uma passagem de informação para nós daquilo que ele fez...

Referência 5 - 1,21% Cobertura

Se não tivéssemos a aplicação eletrónica a informação seria muito mais dispersa, os prazos seriam quase impossíveis de cumprir e depois a nível de compilação da informação...enquanto que neste momento assim que fecho a aplicação nós temos de imediato todos os dados, da outra forma depois do prazo ainda teríamos de compilar um a um essas 811 escolas e essas informações seria ... muito complicado.

Referência 6 - 0,75% Cobertura

Depois dentro da aplicação também vamos lançando alertas e apoios digamos assim, para o preenchimento dessa mesma aplicação. Normalmente tem tudo a ver com algum normativo que saiu, com algum despacho, com alguma situação que tenhamos de cumprir,

Referência 7 - 0,31% Cobertura

De maneira que prefiro tudo numa aplicação informática, mas compreendo que alguns diretores se queixem.

Referência 8 - 1,93% Cobertura

Até aqui a nível da própria casa existem muitas aplicações que vão passando entre responsáveis e entre, ou seja, vou dar um exemplo: temos agora a certificação do tempo de serviço por exemplo do particular e cooperativo, ou seja, o docente entra na aplicação e insere dados, o técnico analisa todos esses dados, o técnico dessa direção de serviços, a seguir o diretor de serviços vai emitir o parecer sobre o que o técnico disse, passa para a nossa diretora geral que dá o parecer final e imprime certificado, dá acesso ao certificado e por ofício vai para o docente, ou seja, dentro da própria aplicação o processo é todo seguido.

<Arquivos\DACE2> - § 14 referências codificadas [18,96% Cobertura]

Referência 1 - 1,47% Cobertura

O InfoEscolas tem vindo a ser construído, recente, nos últimos anos. Nós temos contribuído. A direção geral de educação tem contribuído e que serve sobretudo para dar feedback dos resultados das escolas, com vários tipos de estatísticas, de resultados e, portanto, onde qualquer pessoa pode consultar os dados de determinadas escolas ou a própria escola pode consultar,

mediante mais uma vez acesso condicionado a password, a dados ainda mais aprofundados sobre os seus resultados.

Referência 2 - 0,82% Cobertura

Eu preciso que a escola me diga determinada informação para poder fazer gestão aqui direção geral de educação e a escola facilmente pode ir a um formulário em que nos informa sobre determinados dados e nos dá uma visão, um retrato do que é que se passa em cada escola.

Referência 3 - 1,83% Cobertura

Portanto é sempre... são espaços de comunicação facilitada. Claro que não exagerando, isto é, não podemos sobrecarregar as escolas com pedidos constantes de informação porque senão a escola também depois se queixa. Portanto nós aqui na direção geral de educação temos muito cuidado na informação que pedimos às escolas não é. Sempre informação simples, só pedir o que necessitamos, nunca pedir tudo de novo. Quando já sabemos os endereços telefônicos, estou a inventar, ou as moradas não vamos outra vez pedir as moradas porque já existe isso em base de dados e, portanto, há este cuidado extremo em...

Referência 4 - 1,87% Cobertura

As plataformas vieram facilitar a comunicação. Eu acho que é essa a principal ... facilitar a comunicação, tirar as escolas de algum isolamento. Repare que neste momento é tão rápido eu falar com a escola vizinha, ali a 500 metros aqui da direção geral de educação, como falar como uma escola do interior norte em que antes demorava 3 ou 4 dias para chegar lá uma carta, demoraria 3 ou 4 dias para receber a informação de feedback, com as plataformas essa proximidade, essa rapidez consolidou-se não é. Neste momento é fácil e, portanto, a esse nível eu acho que é bastante positivo a existência de plataformas.

Referências 5-6 - 3,19% Cobertura

Haverá..., portanto, a autonomia no sentido da recolha de informação por um lado e por outro lado da gestão da informação, e por outro lado da consolidação dessa informação. As escolas deverão ter autonomia na recolha de informação, isto é, relativamente ao trabalho dos professores, ao trabalho de alunos, à disposição de informação aos pais, as escolas têm autonomia, não estão dependentes de ninguém, não estão dependentes da autorização ninguém para fazerem esse trabalho. Claro que, do ponto de vista de gestão nacional, ou gestão regional, ou gestão concelhia, é importante que esses dados que são recolhidos localmente possam ser comparados com os dados das restantes escolas do concelho ou da região ou do país. Portanto, há necessidade de alguma coordenação desse trabalho, entre escolas, para que depois os dados além de serem úteis para a escola sejam úteis numa visão mais alargada. Portanto, deve haver uma coordenação nacional e regional das plataformas e da informação que é recolhida para depois poder ser comparada e estudada.

Referência 7 - 0,53% Cobertura

Essa informação deve estar centralizada, outra, que seja para projetos locais, deve estar localizada na escola e deve ser trabalhada autonomamente por cada uma das escolas.

Referência 8 - 2,44% Cobertura

Claro que, com o perigo ou com a desvantagem de ser muito utilizadas ou demasiado utilizadas, haver uma inflação negativa, se assim se pode dizer, de tanta plataforma, tanta plataforma, que depois sobrecarrega as escolas, torna muito difícil... sabe há aquela história do Pedro e o Lobo, não é, tantas vezes se gritou vem aí o lobo que à décima primeira deixou de se acreditar. Neste caso é a mesma coisa. É muito fácil hoje em dia ir ao Google e criar um formulário, nem precisamos ter um site em servidores, nem nada, agora não podemos exagerar porque senão as pessoas não têm tempo para responder às plataformas, as escolas, os serviços administrativos das escolas, as direções das escolas deixam de ter capacidade de resposta. Portanto, por isso é que devemos ser bastante seletivos na informação.

Referência 9 - 1,81% Cobertura

do meu lado, eu acho que são... isto não é só as plataformas, é por exemplo o mail ou... o email é uma coisa que hoje em dia as escolas facilmente, ou qualquer pessoa facilmente comunica com a direção geral de educação. Nós recebemos centenas, se calhar estou a exagerar, mas dezenas e dezenas, muitas dezenas de emails diariamente, de professores, de escolas, diretores, de pais, de alunos, e nós respondemos. Portanto, claro que isto cria... por isso é que vivemos na sociedade de informação. A sociedade de informação é isto, é uma grande comunicação entre os intervenientes dos vários processos.

Referência 10 - 1,29% Cobertura

Alguns conhecimentos técnicos. Nada de... isto é... Isto é, sim é necessário recursos técnicos. Por um lado, para tratar os dados não é, não é qualquer pessoa que trata os dados, ... Muitas vezes recolhemos dados, e depois ficamos com os dados e não sabemos como os tratar e como é que transformamos esses dados em informação útil, e portanto, há uma necessidade que quem trabalha esses dados tenha esses conhecimentos técnicos.

Referência 11 - 1,46% Cobertura

Eu acho a dificuldade, e eu isso tenho ouvido de muitos diretores é, foi o que eu já disse no início não é. É o ministério da educação pedir regularmente dados, sobre tudo e mais alguma coisa não é. Mas isso... Eu como diretor da direção geral de educação tenho o mesmo problema não é. Vários serviços do governo me pedem dados sobre a direção geral de educação, o que é nós fazemos e o que é que nós não fazemos. Portanto hoje em dia é muito fácil pedir dados, ou pedir informação...

Referência 12 - 0,82% Cobertura

Cumprir prazos torna-se um bocadinho mais difícil, sobretudo quando os dados são... não existem, temos ainda que os ir recolher ou quando há vários pedidos em simultâneo não é, e portanto, não há capacidade de recursos humanos para dar resposta a tantas solicitações.

Referências 13-14 - 1,44% Cobertura

Por outro lado, há a necessidade que essa informação que é recolhida seja devidamente tratada, que passe de informação a conhecimento não é, que essa informação sirva para alguma coisa. Eu muitas vezes penso que se pede informação, se recolhe informação e que depois a informação ninguém a trata, e portanto, deu tanto trabalho a disponibilizar e depois não houve um tratamento sequencial relativamente a essa informação e ficam ali os dados e que não servem para nada.

<Arquivos\DACE3> - § 23 referências codificadas [26,70% Cobertura]

Referência 1 - 0,43% Cobertura

Portanto a estatística é alimentada pelo SIGO do lado formação quer pela MISI pelo lado dos operadores públicos de educação, que depois também têm ofertas educativas, mas é sobretudo educação que está aqui em causa .

Referências 2-3 - 2,14% Cobertura

Isto é um trabalho longo, estamos em fase eu diria ... já fizemos um pré-piloto, estamos a terminar a fase piloto e vamos começar uma fase de ... que ainda não é de generalização, mas já é de adoção segura por parte de um conjunto de escolas que já começaram a trabalhar connosco. A perspectiva se tudo correr bem é generalizar em 19/20, mas estamos a trabalhar com calma para não criar grandes disrupções no modo como as escolas funcionam. Por outro lado temos a dificuldade típica de estarmos integrados no sistema que tem alterações legislativas, normativas muito frequentes, há frequência do ano letivo e portanto eu se calhar já conclui uma série de coisas que vou ter que repensar e refazer, a luz por exemplo de normativos que estão em consulta pública, como sejam as questões do currículo e da flexibilização e mesmo a questão das necessidades educativas especiais que também estive em consulta pública, e portanto é uma reforma de fundo que vai nos obrigar outra vez a visitar trabalho que já fizemos, portanto eu diria que é assim uma tarefa quase non stop não é...

Referência 4 - 0,70% Cobertura

Depois há uma minoria de pequenas plataformas de registo de coisas avulsas no ministério que resultam do facto das entidades... das competências estarem muito diluídas e as entidades tenderem a criar as suas próprias formas de registo por facilidade, ou por controle da informação enfim, é uma cultura de trabalho muito isolado que é difícil de quebrar.

Referência 5 - 0,94% Cobertura

Os desafios que... portanto são duas não é. O Escola-360 tem muitas potencialidades, ele pode crescer no sentido de vir a oferecer progressivamente dimensões que estão para lá da gestão de alunos propriamente dita, que podem ir um bocadinho à componente mais pedagógica, que algumas coisas destas as escolas já fazem nos sistemas de gestão local que têm. Dou-lhe só um exemplo...por exemplo fazer o registo dos critérios de avaliação continua dos alunos com as ponderações, etc

Referência 6 - 1,13% Cobertura

Por disciplina. Nós não vamos fazer isso. Eu sei que as escolas já têm mais ou menos automatizado, é uma reflexão que temos de fazer, eu tenho dúvidas para ser inteiramente franca, nesta altura, que um repositório central deva ter acesso a informação tão fina, que é de natureza pedagógica, e que pode induzir nos atores alguma timidez na forma como fazem as coisas. Se nós disponibilizássemos o serviço não disponibilizávamos para ir controlar essa informação, mas é evidente que quando se está na posse da informação a tendência é para fazer análises, estudos, etc.

Referência 7 - 0,88% Cobertura

Aquilo que está antes disto, que tem a ver com o trabalho do professor, os testes, os trabalhos, o ... nós não quisemos dar esse passo ainda, mas reconheço que talvez seja um desafio para o futuro perceber como é que o E-360 pode existir fazendo persistir nas escolas outros instrumentos que já utilizam, portanto sem lhes retirar funcionalidades aquilo que elas já fazem, mas eventualmente não centralizando essas componentes de informação.

Referência 8 - 0,35% Cobertura

Eu diria que o nosso grande desafio é o desafio das integrações com tudo o que mexe no terreno que são muitas coisas que nós vamos encontrando à medida que vamos caminhando.

Referência 9 - 1,03% Cobertura

ter a informação toda centralizada e na verdade nós vamos ter a informação do aluno tal qual como o ministério da finanças tem a informação do contribuinte ... se acontecer alguma coisa, temos que garantir que não acontece, mas claro que temos redundância, claro que temos backups, claro que temos um *desaster recovery* que vamos implementar para não correremos riscos, mas de facto é uma responsabilidade maior porque a informação fica residente aqui, nós temos que garantir que a informação das escolas é persistente.

Referência 10 - 0,83% Cobertura

mas lá está, mas é um trabalho ainda longo que temos pela frente, mas penso que eu diria que nos próximos 2 anos, este ano letivo e o próximo, enfim se tudo correr bem, não tivermos nenhum percalço e conseguirmos fazer o planeado, em princípio isto acontece São estes, digamos, os... as virtualidades e os riscos que temos, quer dizer ... centralizar dá-nos muitas garantias, mas também há outras responsabilidades.

Referência 11 - 1,70% Cobertura

Portanto estamos a fazer, devagarinho, gostaria de já ter as coisas mais fundamentadas, mas vamos chegar lá. Eu diria que as escolas passam em épocas, em determinadas épocas do ano letivo, podem passar por exemplo agora, entre julho e agosto uma boa parte do seu tempo a fazer registo, de matrículas, ou registos no SIGO, ou registos no SINAGET para aprovação de turmas por exemplo. No início do ano letivo passarão um bocado de tempo, uma semana ou quê a fazer o registo do ASE e dos NEEs, dos não sei quê Portanto, quando é o concurso de professores, e é preciso registar necessidades, passam mais uma semana, portanto ... nós tivemos agora a experiência do recenseamento dos docentes, até por causa das progressões e não sei quê, ... eu penso que as escolas terão passado umas três semanas a fazer esse trabalho de base, e, portanto, é penoso... é penoso.

Referência 12 - 1,39% Cobertura

Eu diria que influencia muito porque ... As escolas têm noção que ... têm a perceção de que as plataformas os fazem, sobretudo se forem centralizadas como é este caso, os fazem perder controle sobre a sua própria informação. Porquê? Porque ela não está lá residente, por um lado, por outro é tudo transparente. Portanto eu não posso mandar para cá só o que eu quero, isto é uma plataforma transacional, tudo o que faço está lá e, portanto, não há, ... não há gato escondido, não é... Eu não estou a dizer o terreno ...que as escolas por regra e enganem, não

é isso, mas há sempre percepção de que há alguma informação que eu guardo para mim, que não é para ser disponibilizada, e isso perde-se um bocadinho.

Referência 13 - 3,43% Cobertura

Por exemplo o facto de nesta plataforma se redigirem sumários, que nós chamamos diário de aula, e que esses sumários uma vez validados pelo diretor de turma ou por quem for, ficam disponíveis aos encarregados de educação, não é uma coisa que tenha uma reação positiva por parte de todas as escolas, depende um bocadinho da cultura. Há aqui o entendimento de muitas escolas que o sumário é, digamos, um domínio meramente pedagógico, e nós entendemos aqui que o sumário sendo um domínio pedagógico, é um domínio pedagógico, mas que organiza a relação com o aluno, e portanto, se organiza a relação com o aluno e se nós esperamos que os encarregados de educação estejam presentes no processo educativo, olhem para as coisas, acompanhem, etc. ... não posso dizer que não lhes mostro os sumários, mas há reações adversas no terreno, há um certo reduto que é dos professores, não sei se é por insegurança, se é porque eventualmente nem todos os professores escrevem os sumários da mesma maneira, mas também acho quanto mais a informação for transparente, e isto é válido para todas as pessoas, mais nós nos autorregulamos para fazer bem as coisas, e portanto, acredito que também não é de forma generalizada que os encarregados de educação vão aceder ao sistema, o grau de envolvimento é muito diferenciado, o grau de literacia digital também será, mas eu também tento desmistificar isto, quando as escolas me dizem “Ai os meus pais não vão”, mas se calhar os seus pais têm todos Facebook, e portanto, se todos têm Facebook não vejo que seja muito difícil ir aqui a este menu e ver coisas e fazer, não acho que seja por aí. Porque repare os miúdos que estão agora a entrar na escola, os pais têm quê? Vinte e tal, trinta anos?

Referência 14 - 1,91% Cobertura

Não me vai dizer que não têm um Facebook, ou um Instagram, ou um smartphone, a maior parte das pessoas têm, já não é assim ... acho que precisamos desmistificar. Por outro lado, todas as pessoas são obrigadas a fazer coisas online hoje ... têm que entregar pelo menos o IRS, e se conseguem entregar o IRS, também conseguem consultar as notas do seu filho ou ver o sumário, ou escrever um texto a justificar uma falta por exemplo. Não é obrigatório, nós não fizemos uma coisa a dizer assim, Ah! não os pais agora só interagem com a escola assim, não é isso que está em causa, aliás os pais devem ir à escola, os encarregados de educação devem ir, devem, agora podemos é dar mais informação que facilita esta relação e que para coisas triviais como justificar uma falta, ou ter um acesso a um relatório de assiduidade para eu assinar, escuso de ir à escola, tenho ali o relatório vejo e tomo conhecimento por exemplo. Mas há muitas reações ... positivas e negativas...

Referência 15 - 1,21% Cobertura

A minha ideia é, se nós pudermos retirar das escolas as preocupações com o “meu servidor”, “o meu backup”, “a minha plataforma”, e agora tenho que contratar assistência técnica para a plataforma XYZ e lhes dermos os instrumentos para elas trabalharem, estamos a contribuir para que a escola que dedique às tarefas que são efetivamente mais relevantes, que é isso que os diretores e os professores todos dizem. E, portanto, temos aqui, claro que é uma transição que leva o seu tempo, eu diria que ... se calhar daqui a cinco anos temos isto tudo ... parece ser tudo muito natural, neste momento ainda não é.

Referência 16 - 2,25% Cobertura

Isso exige alguma reconfiguração de competências, eu diria que a administração pública precisa, como precisa a economia portuguesa, de informáticos, de pessoas com formação em matemática, pessoas com formação em estatística, porque a partir do momento que temos informação temos dados, começamos a ter capacidade para trabalhar dados, portanto precisamos de gente que saiba de ciência dos dados por exemplo. E por outro lado precisamos de gente que conheça, que tenha uma visão do sistema e do processo, porque a digitalização exige olhar para os processos, para a forma como fazemos as coisas, porque não basta colocar no digital aquilo que já se faz em papel, o objetivo é tornar o processo mais eficiente, mais inteligente, não é, porque senão era muito fácil. Isso eu diria que o desafio para a administração pública é o desafio de formação em competências digitais mais ou menos avançadas e há claramente uma reconfiguração de funções muito mais orientadas para questões de análise, de planeamento, de controle e auditoria do que propriamente de operação...estou a usar uma linguagem de informático, mas é um bocadinho isso.

Referência 17 - 1,44% Cobertura

Nós temos consciência que aquilo que existe hoje nas escolas é de uma forma mais ou menos generalizada frágil, do ponto de vista da segurança de informação. Por várias razões. Porque as escolas também não estão cheias de informáticos como sabe e as plataformas são locais, e os servidores são locais e há menos controle sobre a informação, portanto, o facto de nós centralizarmos num sistema de informação e numa infraestrutura central dá-nos garantias de maior harmonização, e portanto, de termos segurança de ... mais capacidade para ter as melhores práticas de segurança de informação e proteção de dados pessoais, e isso é um desafio importante neste momento. Portanto o que nós temos no terreno é razoavelmente frágil.

Referência 18 - 0,78% Cobertura

Portanto nós não temos acesso...o nosso sistema tem uma série de proteções, como deve imaginar. Os acessos são reservados, nós temos a base de dados toda encriptada e mascarada, portanto, eu não vou aceder a nomes de pessoas não é ... como é obvio, a menos que tenha que pesquisar uma pessoa em concreto, coisa que muitas vezes acontece. Por exemplo, nós temos que pesquisar alunos em concreto...

Referência 19 - 1,72% Cobertura

É muito frequente a pedido dos tribunais, "Diga-me lá onde é que este aluno está matriculado?" por causa de processos cíveis, normalmente de divórcio, outros processos que têm na ver com apoios sociais em que as crianças têm que estar na escola , e portanto, nós temos que fazer prova de matrícula e nesses casos e por decisão judicial ou de uma autoridade competente, nós temos que ver onde está o aluno XY ou OZ, ou se o encarregado ... adulto Y tem algum filho na escola. Ou por exemplo se o tribunal me pedir "Diga-me lá os dados que tem aí de distribuição de serviço do docente fulano tal, ou em que escola este senhor está a dar aulas, pronto, isso aí nós temos que fazer, mas a informação está do nosso lado está encriptada, do lado das escolas têm acessos diferenciados consoante o perfil das pessoas e esses acessos são definidos pelas direções escolares.

Referência 20 - 0,52% Cobertura

Acho que há dimensões de gestão que são, como lhe disse á pouco, claramente locais e que não devem ser centralizadas, por várias razões, até porque eram muito difíceis de parametrizar desde logo, ou porque é informação que se calhar não tem que ser centralizada,

Referência 21 - 0,22% Cobertura

e há dimensões de gestão de sistema, porque são exatamente por isso parametrizáveis que devem ser centrais.

Referência 22 - 0,42% Cobertura

se fizéssemos de outra maneira estávamos a afastar-nos e a parecer uma entidade totalitária que agora nos espeta aqui com uma coisa que a gente vai ter que usar e sem ninguém nunca nos ter perguntado não é.

Referência 23 - 1,26% Cobertura

No caso do Escola-360 fazem toda a gestão do processo individual do aluno, portanto, registo biográfico, fazem matrículas, fazem todo o registo, eu diria, do dossier no caso das necessidades educativas especiais, fazem todo o registo dos processos de assiduidade dos alunos, fazem todo o registo da avaliação, das avaliações finais/intercalares e farão futuramente a emissão de diplomas e certificados eletrónicos. Fazem também todo o processo de tramitação de proposta de turmas para validação da DGESTE. Portanto, fazem... as tarefas de planeamento do ano letivo, que eram no SINAGET são aqui, o que não fazem aqui está no SIGO.

<Arquivos\DACE4> - § 5 referências codificadas [3,66% Cobertura]

Referência 1 - 0,64% Cobertura

Porque agora isso não se nota, exatamente por aquilo que eu lhe disse a bocadinho, andamos todos a pedir a mesma coisa. Portanto, as escolas têm um problema que é recursos humanos a menos e depois têm pedidos em excesso da mesma coisa. Portanto as plataformas têm que... isto tudo passa por planeamento e estratégia, que é o que eu acho que falta, não só à educação, mas se calhar ao país.

Referência 2 - 0,97% Cobertura

Eu tenho falado, até muita vez. Portanto, há um Serviço Nacional de Saúde porque é que não criamos um Serviço Nacional de Educação? Com uma plataforma única, integrada, onde os professores ou o pessoal docente e não docente pode consultar a sua ficha biográfica, sei lá. O professor esteve a dar aulas no Porto, mas depois por outros motivos foi para o Algarve, precisa de um papel... não tem que ir ao Porto buscar o papel, da escola do Algarve entra no sistema e tira ou pede aquilo que quer...quer dizer... as plataformas podiam sem dúvida tornar isto muito mais ágil, muito mais amigável.

Referência 3 - 0,90% Cobertura

Não... eu até defendo que o estado devia ter nas plataformas e nas plataformas em que há interação entre os recursos das escolas, os recursos humanos das escolas, os próprios agrupamentos, devia de haver uma área de transparência. O estado tem que ser transparente. Portanto, se existem essas plataformas, tenham lá os indicadores, as métricas, as percentagens, o que é que se atingiu, o que é que não se atingiu, quanto é que se está a gastar, qual é o

orçamento para o ano que vem... o estado tem que ser transparente! Defendo completamente isso.

Referência 4 - 0,58% Cobertura

Eu acho que o papel do estado é regular e fiscalizar. E ter em atenção também, e isso deve estar sob a responsabilidade do estado, as questões sociais, o estado tem que se responsabilizar por isso. Mas depois em relação ao resto eu acho que o estado deve deixar o mercado funcionar e o seu papel é fiscalizar e regular, porque se não isto era uma balda.

Referência 5 - 0,55% Cobertura

Sim, ou seja, é uma plataforma única que tem uma base comum, portanto, tem classes documentais, o CASE Management, Workflows, Interoperabilidade, infraestruturas de suporte, políticas de segurança e modelos de governação, isto é comum para toda a gente. E depois como os serviços têm especificidades diferentes, há soluções verticais.

CATEGORIA: MODERNIZAÇÃO

<Arquivos\D1> - § 2 referências codificadas [0,88% Cobertura]

Referência 1 - 0,64% Cobertura

Portanto, falam tanto que o 360 vai aliviar, então se calhar a prioridade máxima em termos de órgãos de tutela e de responsáveis pela educação, se calhar a prioridade tem que ser aí.

Referência 2 - 0,24% Cobertura

e há tantos anos que eu oiço falar no 360, que vem simplificar tudo,

<Arquivos\D2> - § 2 referências codificadas [1,65% Cobertura]

Referência 1 - 0,58% Cobertura

aí há 2 pesadelos, o da própria prossecução dos procedimentos por ali fora, não é, e o outro a falta de qualidade dos materiais que lá estão, nas plataformas, essa não tem a ver que a plataforma, mas tem a ver com o espírito do **quanto mais barato melhor** e nem sempre o Às vezes o mais barato sai caro.

Referência 2 - 1,07% Cobertura

Olha, o senhor secretário de estado com toda a paciência, tem dado pelas escolas a explicar as coisas, têm muito boas ideias nesse aspeto e de repente, do ponto de vista administrativo, vê esse trabalho muito boicotado, porque **metade dos professores das escolas saem agora** neste concurso. Entre contratados e QZPs muitas escolas ficam **sem metade do corpo**, o que significa que não se podem formar de antemão equipas disciplinares que dessem corpo a flexibilidade para o próximo ano. Está a ver como é que uma medida administrativa pode corroer uma medida pedagógica.

<Arquivos\D3> - § 5 referências codificadas [4,67% Cobertura]

Referência 1 - 0,28% Cobertura

Tem maior acesso a informação sem dúvida, obrigatoriamente. Mal seria se não tivesse, não é?!

Referências 2-3 - 2,99% Cobertura

Para mim os objetivos são bons. Isto é uma máquina muito grande. O ME é uma máquina enorme. Eles tentaram reduzir o serviço a nível central, tentaram reduzir. E por isso, obrigatoriamente, muito do trabalho que antigamente era feito por pessoas está a ser feito por máquinas. Eu sou do tempo em que o ME tinha os CAEs, que eram serviços do ME centralizados em que cada CAE tratava das escolas da sua área e, portanto, recebiam orientações da DGESTE, na altura da DREL, e depois eram os CAEs que iam às escolas, com técnicos que iam às escolas, que acompanhavam os projetos, ou seja, **havia recursos humanos especializados**, ou pelo menos minimamente formados e informados que apoiavam as escolas de perto e de forma pessoal. **Entretanto houve uma redução**, uma reestruturação, a lei-orgânica do ME foi alterada, houve uma redução desses técnicos que estão no ME e por isso tiveram que recorrer a plataformas, ou seja, tiveram que recorrer à máquina para que pudessem acompanhar toda a máquina do ME.

Referência 4 - 1,03% Cobertura

E eu vou lhe dizer uma coisa que com certeza devia ter dito desde início. Eu já digo isto há muito tempo, mesmo antes do 360 acontecer. O ME podia perfeitamente ser ele o detentor de todas as plataformas. Fazia uma economia de escala enorme, porque, nós, e dava formação às escolas, nós na plataforma X por exemplo ..., eles são fantásticos, mas...

Referência 5 - 0,37% Cobertura

mas o ME podia perfeitamente acabar com estas plataformas que são de fora e que estão a ganhar dinheiro à custa do estado.

<Arquivos\DACE1> - § 10 referências codificadas [14,47% Cobertura]

Referência 1 - 0,85% Cobertura

porque muitas vezes nós lançamos aplicações para apoiar os diretores, lançamos aplicações para apoiar a nível do concurso e para nós próprios conseguirmos ter todos os dados de que necessitamos para os concursos dos professores, que normalmente é o grande volume digamos assim...

Referência 2 - 1,34% Cobertura

Aqui a nível da DGAE não tínhamos qualquer noção de ... dos escalões, das progressões, quando é que passavam e neste momento estamos a articular com o IGEFE para que a nível dos escalões e das progressões à medida que as pessoas vão subindo de escalão o IGEFE também vai recebendo essas indicações para que o processamento do vencimento seja adequado a essa subida de escalão, ou seja, já existe alguma articulação entre os dois organismos.

Referência 3 - 2,41% Cobertura

também os ajudam a organizar todos os processos da escola, porque eles acabam por ter a base documental em cada uma das aplicações, ou seja, eles neste momento tanto a nível das colocações como dos contratos, dos aditamentos, a progressão na carreira, a nível do recenseamento, conseguem ter todos os dados numa aplicação informática disponível durante todo o ano para verificar qualquer campo qualquer dado que, ou seja, a informação em vez de estar dispersa na secretaria em dossiers e processos individuais e registo biográfico, acaba por estar ali guardada em cada uma destas aplicações que eles utilizam ao longo do ano e acaba por ser uma mais valia e depois ao longo do ano acabam por ter mais tempo nesses pontos mas realmente quando é a fase do preenchimento é mais complicado.

Referência 4 - 1,20% Cobertura

Eu acho que melhora a comunicação entre escola e ministério ou escola-DGAE e escola-administração central...acaba por haver uma interligação porque não só a nível de plataformas, mas a nível de mails, a nível de contactos telefónicos que temos, a nível de contacto presencial que vêm à loja tentar responder a alguma questão ... eu acho que acaba por ajudar essa comunicação entre as duas partes.

Referência 5 - 0,71% Cobertura

são efetivamente os diretores e as escolas que nos passam o feedback de tudo o que acontece, de tudo o que sai para o exterior temos o feedback quase imediato de qualquer situação porque efetivamente a nível da aplicação nós lançamos

Referência 6 - 1,54% Cobertura

Eu acho que existe, pelo menos dentro do tempo em que eu estou cá, e estou cá à relativamente pouco tempo, acho que a relação é bastante aberta e tanto a nível da DGAE como a nível da secretaria de estado, como a nível do ministério...pelo que me parece, eu vejo muitas reuniões, muitas situações de tentar ver o outro lado, não só nos cingimos à nossa parte mas tentar saber o que se passa do outro lado para que a situação toda funcione e para que o mecanismo a nível do ministério da educação todo flua.

Referência 7 - 1,35% Cobertura

Eu acho que o papel do estado não está a mudar, eu acho é que a forma como a informação está a chegar ao estado é mais concreta e mais direta, digamos assim, porque nós ao fazermos as questões e ao pedirmos para preencher as aplicações diretamente a quem está no terreno acaba por nos ajudar a nós e acaba por ajudar também quem está no terreno porque está a passar as informações do que se passa. Acho que é positivo e tem vindo a melhorar.

Referência 8 - 2,09% Cobertura

Eu acho que sim. Eu acho que é uma forma de também de apoiar e de ajudar em algumas situações... nós temos algumas aplicações... quase, a grande maioria das aplicações tem muitos alertas e ajuda em algumas situações a verificar que o procedimento não está a ser correto, ou seja, há ali qualquer coisa que o diretor nos está a passar que não está bem dentro do

enquadramento legal, muitas vezes surge o alerta a dizer qualquer coisa como “de acordo com o decreto-lei não pode preencher assim...” de acordo com o não sei quê ... e acho que isso acaba por ajudar também a nível das escolas esse ... às vezes o preenchimento da aplicação ajuda a verificar que não estamos a cumprir alguma coisa.

Referência 9 - 2,32% Cobertura

Depois as outras aplicações em que eles vão ter de...vão preenchendo ao longo do ano, para além dessa dos concursos, dos horários que vão necessitando ao longo do ano, também acho que é uma mais valia estar a publicar o concurso sem ser desta forma nunca conseguiriam ter os docentes ordenados da mesma forma como nós possibilitamos, colocamos logo a graduação, a nível da reserva é logo a nível nacional, fica logo lá um docente colocado, a nível da contratação de escola os docentes concorrem na nossa aplicação também e nós seriamos-los, fazemos-lhe o trabalho todo, digamos assim, é só começar a selecionar. A meu ver seria bem mais complicado sem a aplicação informática, ter de estar a chamar os docentes um a um, de maneira que acho que é uma mais valia.

Referência 10 - 0,65% Cobertura

e também mais económico porque se fossemos pedir a todas as escolas que nos enviassem ofícios e cartas registadas é ... para além das atas coitadinhas que também iam sofrer, e é isso acho que é uma mais valia.

<Arquivos\DACE2> - § 7 referências codificadas [11,43% Cobertura]

Referência 1 - 1,24% Cobertura

Portanto, eu acho que por um lado as plataformas facilitam essa relação, tornam essa relação mais transparente. E, portanto, eu quero dar a conhecer determinada informação relevante às escolas portuguesas e facilmente, rapidamente eu coloco informação num espaço online e a escola no minuto seguinte pode conhecer em qualquer local do país, pode conhecer essa informação. Portanto facilita a comunicação.

Referência 2 - 1,20% Cobertura

sabe que há um programa que é o Simplex que pretende simplificar, por isso é que se chama Simplex, simplificar do ponto de vista burocrático, todos os processos de trabalho e nós fazemos muita questão em ter esse cuidado, a não sobrecarregar com trabalho, repetido às vezes, as escolas porque sabemos que já não nos respondem e portanto temos algum cuidado em ter essa ... e pedir só o essencial.

Referência 3 - 0,76% Cobertura

O Estado somos nós não é. A direção geral de educação é Estado. A escolas são escolas públicas e, portanto, não se pode dizer qual o papel do estado. Dentro do estado também se devem utilizar formas facilitadas de comunicação entre os vários setores.

Referência 4 - 3,63% Cobertura

A grande vantagem de podermos ter informação recolhida nas escolas é sabermos por um lado o ponto da situação relativamente ao que estamos a trabalhar, isto é, perceber o que é que cada escola está a fazer naquela área. Por exemplo, educação para a saúde... eu dou-lhe o exemplo, ou desporto escolar: saber quantos alunos é que vão a cada um dos campeonatos não é, temos que preparar os almoços, as dormidas etc, portanto, temos que ter informação... a que horas é que chega a equipa da escola não sei de onde... quantos é que vão dormir ... se há alunos que têm uma dieta especial... se há alunos com necessidades educativas especiais precisam de ter um quarto diferente, tudo isso é informação que neste momento é recolhida através da plataforma e que é fundamental para se poder organizar um campeonato nacional. Estou-lhe a dar um exemplo, claro que pode dizer... AH! isso poderia... dantes vinha por escrito e ia por escrito, mas neste momento organizamos um campeonato todas as semanas, e quase todos os fins de semana há um campeonato, sobretudo nesta altura do ano, e portanto, permite-nos uma produtividade, uma qualidade dos serviços que fornecemos que não seria possível há uns anos não é.

Referência 5 - 2,45% Cobertura

Se eu fizer um formulário em que eu pergunto às escolas, de que cor são... as paredes, estou a dar um exemplo assim... só para perceber... e cada escola nos diz que é branco. Se for por mail, vai nos gerar um conjunto de 800 mails se cada agrupamento responder e depois tenho que tratar do ponto de vista qualitativo. Se eu criar um formulário, essa informação que escola nos dá, entra diretamente no excel e depois é facilmente tratada ou... E, portanto, hoje em dia a utilização de formulários, e eu vou-lhe chamar agora formulários em vez de plataformas, serve para facilitar, por um lado quem introduz os dados, e depois quem vai fazer posteriormente o tratamento dos dados, isto é, porque o formulário automaticamente produz uma base de dados que por sua vez pode ser convertida numa folha de excel.

Referência 6 - 0,74% Cobertura

Relativamente a quem preenche, procura-se que seja cada vez mais facilitado, isto é, para que consigamos ter boas taxas de retorno relativamente a essas plataformas é necessário que os questionários sejam simples, as perguntas sejam simples...

Referência 7 - 1,40% Cobertura

E portanto, é fundamental ser-se criterioso e seletivo na informação que se pede e que depois essa informação, esses dados todos sejam... produzam conhecimento, que esse conhecimento que é produzido possa ter uma... tenha como objetivo a melhoria dos processos, sejam eles educativos, administrativos, de gestão de recursos humanos, etc. Portanto é esta passagem da informação ao conhecimento que é fundamental que também seja feito, e seja feito com qualidade.

<Arquivos\DACE3> - § 12 referências codificadas [12,40% Cobertura]

Referência 1 - 1,71% Cobertura

Por outro lado, tem a vantagem de promover alguma integração com não só com os sistemas internos do ministério, mas também com sistemas externos, evitando que as escolas tenham que enviar ou receber informação em papel para outros serviços ou que os encarregados de educação precisem de se deslocar às escolas para disponibilizar informação que existe na

administração pública. Portanto neste momento temos uma integração com o...que está ainda em fase de teste, com a segurança social, por causa da confirmação dos escalões dos abonos de família para efeitos de atribuição de ASE e temos, vamos ter, ainda não começamos a fazer, mas vamos ter até setembro a ligação com o boletim de vacinas eletrónico que evita que os pais tenham que disponibilizar à escola uma cópia do boletim de vacinas para verificação da situação de vacinas na fase de matrícula.

Referência 2 - 0,57% Cobertura

e por outro lado com os sistemas internos que nós não vamos substituir porque isto não substitui tudo, tentar integrar para que as escolas não se vejam abraços com a necessidade de duplicar registo de informação, por exemplo identificação de alunos que já existe numa plataforma única.

Referência 3 - 1,10% Cobertura

Por outro lado como sabemos que as escolas têm outros sistemas próprios para as suas necessidades específicas que não são necessidades do sistema, estamos também a prover a integração com esses sistemas locais, precisamente para evitar a duplicação deste registo, refiro-me sobretudo ao sistema de cartões de alunos que são bastante generalizados já nas nossas escolas, aos sistemas locais que permitem às escolas fazer o planeamento, informação dos horários dos docentes e das turmas e aos sistemas de registo de empréstimo das bibliotecas escolares...

Referência 4 - 0,79% Cobertura

Não. Vai permitir a integração com esses sistemas, portanto nós enviaremos os dados dos alunos para esses sistemas ou receberemos os dados dos horários para dentro do E-360. Portanto o objetivo é simplificar...eliminar instrumentos redundantes e quando eles não são elimináveis porque têm uma função que transcende a gestão do aluno não é, poderem ser integrados para facilitar a vida das escolas.

Referência 5 - 0,26% Cobertura

enquanto o SIGO e o Escola-360 não fazem apenas registo de informação, eles fazem gestão de processos não é, são transacionais,

Referência 6 - 1,10% Cobertura

Outra questão que nos fez centralizar, tem a ver com o controle sobre a qualidade da informação, portanto isso é uma vantagem que nós passamos a ter. Com os sistemas de gestão local, que são de qualidade variada... Nós recebemos na MISI muita informação errada, truncada e isso obriga-nos a fazer processos longos de validação que exigem pedir às escolas detetar de erros, pedir às escolas correção de erros, ter uma equipa inteira a fazer isso o ano inteiro e, portanto, isto dá-nos algumas vantagens porque é um sistema com validação, com harmonização.

Referência 7 - 0,95% Cobertura

Há uma outra dimensão que é um desafio muito grande que é encontrar uma forma de poder permitir às escolas ter a sua informação e trabalhá-la o modo como entender para efeitos de

autoavaliação e de avaliação interna, portanto isso não pode ser feito a partir de um sistema que é tipicamente transacional, mas nós estamos a ligá-lo a um sistema de BI onde as escolas têm uma série de *dashboards* e onde as escolas depois poderão fazer os critérios de agregação de informação,

Referência 8 - 0,87% Cobertura

As escolas que estão a trabalhar connosco no E-360 uma coisa que nos pedem sistematicamente é “ajudem-nos a integrar, a não estarmos a duplicar registos”. É isso que as escolas querem, é isso que nós queremos, é esse que é o mandato que a tutela nos deu, mas como digo, uma coisa é nós mandarmos outra coisa é ajustarmos a cultura das organizações para este tipo de coisa e o ministério é uma organização muito grande e muito complexa.

Referência 9 - 1,01% Cobertura

O nosso papel é ...por um lado é de facilitador, por outro lado, enquanto entidade que gere um sistema, nós temos obrigação de ter informação suficientemente sólida e robusta que nos permita prestar contas do nosso trabalho e por outro lado planejar melhor. E para planearmos melhor, temos que ter informação melhor e em tempo real. Porque se não tivermos informação em tempo real as coisas não... planeamos, mas planeamos com uma margem de erro maior, como é obvio. E, portanto, eu acho que é de facilitador.

Referência 10 - 1,85% Cobertura

Portanto, por isso as escolas adquirem os seus próprios sistemas para resolver outros problemas que nós não temos que resolver. Por exemplo, há quem oferece todo ... uma plataforma para fazer o plano de atividades, os relatórios de autoavaliação, as atas das reuniões, eu acho extraordinário porque não faz sentido que seja de outra maneira, porque depois as organizações também têm história. E o que acontece quando nós não trabalhamos assim, quando trabalhamos em papel por exemplo, é que nós vamos embora e a história vai connosco. Acontece muitas vezes não é... os papéis não estão organizados, “Ah! Foi-se embora já não sabemos “, isso é muito comum, até há bem pouco tempo na administração pública era muito comum. Portanto, a digitalização obriga à organização dos processos de uma maneira que não só os mantém historicamente, como facilita a vida das pessoas que gerir. Portanto, eu vejo muito bem, nem vejo outro caminho.

Referência 11 - 0,75% Cobertura

AH! Eu queria-lhe dizer... por acaso queria dizer, que este trabalho que estamos a fazer que é um trabalho... que é um trabalho do governo. Quer dizer que é intergovernamental porque este projeto, o E-360, é um projeto Simplex, é talvez o mais importante na área da educação, é o mais importante seguramente e eu acho que é um dos mais transformadores desta nova vaga dos Simplex.

Referência 12 - 1,45% Cobertura

a educação nunca fez nada de fundo, e portanto, estamos a fazer agora nesta fase e apanhamos um bocadinho essa boleia também, apanhamos um bocadinho o momento, o momento não é, em que politicamente se torna relevante fazer as coisas de uma certa maneira. Não é... o que

estamos a fazer é uma proposta técnica, é uma proposta dos serviços, mas que em certa medida beneficiou... beneficiou de haver um momento em que se volta a falar em simplificação e apanhou esta boleia da transformação digital que agora se quer em toda a parte, etc. Portanto nós achamos que era um momento para... um bom momento para desenvolver este trabalho, mas não se deve negligenciar o Simplex aqui, que é, digamos, a bandeira sobre a qual isto se faz.

<Arquivos\DACE4> - § 6 referências codificadas [4,40% Cobertura]

Referência 1 - 0,41% Cobertura

Eu pessoalmente acho que as plataformas, bem desenvolvidas, bem adequadas à realidade iriam incentivar e tornar a relação entre as escolas e os serviços centrais, a Administração Central, mais fácil, mais ágil, mais do agrado de ambas as partes.

Referência 2 - 2,01% Cobertura

Que vêm agilizar a comunicação, sem dúvida! Nós estamos aí com outro projeto grande, que já está a funcionar e ainda não chegamos aos agrupamentos, apesar de já estar tudo preparado. Não chegamos aos agrupamentos porque nós não temos aqui recursos suficientes para cobrir a nível nacional e, portanto, estamos agora a alargar...é a gestão documental. Estamos a alargar às regionais porque apesar das regionais passarem a ser direções de serviço da DGESTE, geograficamente existem, estão deslocalizadas. E, portanto, a gente decidiu, vão primeiro as regionais entrar, porque depois é mais fácil os agrupamentos da região terem o apoio da regional que está mais perto. E isso vem, não é uma plataforma, é uma... o que os agrupamentos vão ter nós chamamos de Posto de Correio Digital. E o que é que aquilo faz? Aquilo é uma pecinha de software que é instalada no computador e que permite ao agrupamento receber e enviar para todos os serviços centrais que estão dentro da plataforma, e que são praticamente todos já, tudo o que seja documentação, ofícios, requisições, tudo. O que vem em papel, ou viria em papel, por correio ou não sei quê, a pessoa chega ali, o diretor do agrupamento assina com o cartão do cidadão...

Referência 3 - 0,48% Cobertura

Eu acho que é um meio mais rápido de resolver as coisas. De estar mais perto das escolas? Sim, de certa forma sim, porque a comunicação passa ser... a escola tem um pedido para fazer, um ofício, aquilo carrega num botão e está cá... e depois deste lado se as coisas estiverem bem estruturadas...

Referência 4 - 0,42% Cobertura

Agora as plataformas vêm agilizar isso tudo, até entre agrupamentos, depois um agrupamento se precisar de enviar para outro agrupamento utiliza também, todas as entidades que estejam nesta plataforma comunicam umas com as outras. E isso vem agilizar muito

Referência 5 - 0,55% Cobertura

Não... O problema é que os bonzinhos, a malta que desenrasca, porque eu já na altura que dava aulas também fazia isso... é os professores de informática é que dão a mãozinha. Mas isto não

funciona com mãozinhas! Quer dizer, o professor de informática é para dar aulas de informática, não é para se responsabilizar pelos computadores!

Referência 6 - 0,53% Cobertura

E há aqui um esforço na casa de fazer mudanças, de integrar, mas isto tem que ser... vamos lá ver, estes projetos e estas coisas que são um bocadinho disruptivas com a realidade que existe, tem que ser apadrinhado sempre pelo nível de cima. E, portanto, estas mudanças grandes no sistema têm que vir também da tutela, não é?

CATEGORIA: PADRONIZAÇÃO

<Arquivos\D1> - § 1 referência codificada [1,89% Cobertura]

Referência 1 - 1,89% Cobertura

Não. Claro que não, e os apoios que os diretores têm não são muito diferentes dos apoios que têm essas escolas que não estão agrupadas. Os prazos são os mesmos para toda a gente. Na altura dos concursos, tanto eu tenho 3 dias para validar candidaturas ou 5 dias para validar candidaturas como tem um professor... eu que tenho 300 professores ou que tenho duzentas e não sei quantas candidaturas, como quem tem 2 ou 3, ou 10, ou 20, ou 30, portanto os prazos são precisamente iguais, não há qualquer diferença entre uma situação e a outra.

<Arquivos\D2> - § 3 referências codificadas [2,50% Cobertura]

Referência 1 - 1,28% Cobertura

Mais, o ministério trata por igual, ou que pensa que as coisas aparecem do ar porque, tanto acaba por achar que aparece e nós acabamos por fazer e, portanto, eles continuam, e portanto, cada vez carregam mais. Não trata de maneira diferente quem é diferente, o vosso agrupamento com 3 mil alunos, nós com 3400, a Virgílio Ferreira com 4200. Então, os prazos são mesmo do que para quem tem 40 professores, nós temos 310. Pronto, portanto, têm aqui 5 dias para validar esta gente. O outro com 40 faz isto em casa, para desenjoar numa noite. Eu tenho que fazer nos 5 dias, 6 vezes mais do que ele, 7, 8 vezes mais do que ele. Eu faço num dia mais do que ele tem que fazer nos 5.

Referência 2 - 0,37% Cobertura

Eu acho que devia haver vantagens no essencial e que o resto fosse a aferir em termos de contexto. Ou então de outro tipo de periodicidade, porque há coisas que não interessam ter todos os anos.

Referência 3 - 0,85% Cobertura

Basicamente, eu às vezes costumo dizer assim, pronto, algum dormiu esta noite sobre uma coisa e já inventou mais outra e, portanto, muitas vezes há uma sensação em alguns casos de navegação à vista, isto é, "ah! ainda não nos lembramos disto, olha que era... fazia falta ali" , insere-se mais uma coisa e pede-se. "agora tem mais um dia ou dois, veja lá, tal, tal". Portanto, era preciso pensar, volto a referir, no que é absolutamente essencial.

<Arquivos\D3> - § 2 referências codificadas [2,14% Cobertura]

Referência 1 - 1,60% Cobertura

A comunicação que existe entre as escolas, início da conversa até aqui... a comunicação que existe entre as escolas e o M.E é fundamentalmente através de plataformas. Que é uma comunicação mecânica, que é uma comunicação obrigatória, mas mecânica. Não existindo aquela comunicação que existia antigamente através de reuniões programadas, de reuniões efetivamente eficazes da comunicação entre o ME e as escolas, e os gestores das escolas. Isto hoje já quase nem existe. Neste momento a comunicação é mecânica, é através de plataformas

Referência 2 - 0,55% Cobertura

Uma máquina não representa o ME. E o que a máquina faz... a plataforma, é a forma mais fria que temos de estabelecer ligação com o ME. A forma mais fria e mais longínqua, mais afastada.

<Arquivos\DACE1> - § 4 referências codificadas [3,38% Cobertura]

Referência 1 - 1,17% Cobertura

por vezes é difícil, principalmente a nível das escolas, nós sabemos que quando há escolas que têm 100 docentes há outras que têm 500 e 600, ou seja, aqueles Mega Agrupamentos têm sempre muito mais dificuldades a preencher uma aplicação que seja de todos os docentes do que aqueles mais pequeninos, ... esse é um dos maiores constrangimentos que temos com escolas, ...são mesmo os prazos.

Referência 2 - 1,01% Cobertura

ter uma base de dados de todos os professores e foi muito complicado, porque logicamente há escolas pequenas e há escolas mega, e essas escolas mega preencher todos os campos de centenas de docentes...foi muito complicado, acabamos por adiar o fecho da aplicação durante muitos dias que era para conseguirmos ter exatamente essa base.

Referência 3 - 0,50% Cobertura

Eu acho que há vantagens. Não estou a ver muitas desvantagens porque nós comunicarmos com 811 escolas se não fosse por aplicação informática seria muito complicado

Referência 4 - 0,70% Cobertura

Ali nós conseguimos disponibilizar uma aplicação para todas as escolas ao mesmo tempo, todos a preenchem ao mesmo tempo, dentro dos mesmos prazos e nós conseguimos depois ter a informação também toda do nosso lado ao mesmo tempo.

<Arquivos\DACE2> - § 3 referências codificadas [3,58% Cobertura]

Referência 1 - 0,54% Cobertura

A comunicação é mais em tempo real, é mais rápida e permite-nos ser mais produtivos. Permite-nos disponibilizar serviços de maior qualidade e quantidade, isto é, mais serviços.

Referência 2 - 0,59% Cobertura

Há determinado projeto em que há 200, 300 escolas que participam e nessa participação do projeto vão colocando informação, vão recolhendo informação, há uma interação através dessas plataformas.

Referência 3 - 2,45% Cobertura

Se eu fizer um formulário em que eu pergunto às escolas, de que cor são... as paredes, estou a dar um exemplo assim... só para perceber... e cada escola nos diz que é branco. Se for por mail, vai nos gerar um conjunto de 800 mails se cada agrupamento responder e depois tenho que tratar do ponto de vista qualitativo. Se eu criar um formulário, essa informação que escola nos dá, entra diretamente no excel e depois é facilmente tratada ou... E, portanto, hoje em dia a utilização de formulários, e eu vou-lhe chamar agora formulários em vez de plataformas, serve para facilitar, por um lado quem introduz os dados, e depois quem vai fazer posteriormente o tratamento dos dados, isto é, porque o formulário automaticamente produz uma base de dados que por sua vez pode ser convertida numa folha de excel.

<Arquivos\DACE3> - § 7 referências codificadas [6,11% Cobertura]

Referência 1 - 0,92% Cobertura

Por outro lado o que nós temos agora verificado agora em piloto é que o sistema também, ... embora nós procuremos que ele seja tão flexível quanto possível para permitir que as escolas tenham ... possam ter as práticas que a flexibilidade ou a autonomia lhes dá, mas por outro lado também verificamos que havia ... há no terrenos muitas leituras diferenciadas sobre modos de implementação de regulamentação e portanto encontramos muitas coisas que eram diferentes.

Referência 2 - 0,48% Cobertura

por exemplo no ensino profissional, e aí, talvez também porque os normativos são muito dispersos, as escolas acabavam por se perder, e nós encontrámos práticas muito diferentes no terreno que obrigamos agora a ajustar aquilo que é a norma.

Referência 3 - 0,67% Cobertura

o modo como se constroem os currículos destas ofertas que são de dupla certificação, onde tem muitos módulos e muitas ... encontramos algumas situações de... que no terreno havia uma leitura errada de como fazer e, portanto, o E-360 ajuda a tipificar aquilo que tem que ser tipificado sem grandes dúvidas para as escolas e tem essa vantagem

Referência 4 - 1,11% Cobertura

Depois a gestão da mudança é uma gestão difícil nas escolas, nas escolas e em todo o lado, para as escolas que não têm ... que estão muito atrás nos processos de informatização e digitalização isto é excelente, depois temos algumas escolas, que também não são muitas que

estão no TOP, e têm já elas tudo integrado e para essas, eu consigo dar-lhe duas ou três, para essas nós estamos um bocadinho atrás, e portanto nós estamos a fazer um esforço de tentar que as escolas que têm mais coisas não percam, nem que tenhamos que fazer algumas coisas à medida,

Referência 5 - 0,36% Cobertura

Nós temos dado muito apoio personalizado às escolas e isso é importante. Claro que não podemos fazer para oitocentas, nessa altura faremos formação de uma forma mais generalizada.

Referência 6 - 0,89% Cobertura

portanto, estamos a fazer um trabalho que é um trabalho muito coletivo, muito colaborativo entre a DGEEC e este grupo de escolas que começou por ser dez, depois passou por ser quinze, neste momento já são trinta, hão-de ser quarenta em setembro, e refiro-me a agrupamentos não me refiro a escolas. E, portanto, e temos... eu acho que enquanto serviço do ministério este processo tem-nos aproximado das escolas, mas é uma metodologia de trabalho,

Referência 7 - 1,69% Cobertura

No caso do E-360 temos manuais que disponibilizamos às escolas e temos feito formação, que é uma coisa que nas outras plataformas nunca fizemos. Portanto nós temos feito formação para... à medida que vamos implementando funcionalidades, porque o sistema é modular. Fazemos formação com as escolas que já estão. Para as outras que virão a seguir vamos começar a ter formação em breve com os centros de formação e associação de escolas. Portanto, vamos formar à volta de quinhentos formadores que foram professores das escolas... que foram selecionados pelas próprias escolas, candidataram-se. E depois estes formadores hão-de formar à volta de 7000 ou 9000 das escolas, entre pessoal docente e pessoal não docente para trabalho com a plataforma, portanto, esses formadores farão um bocadinho no futuro aquilo que eu estou a fazer agora pessoalmente.

DIMENSÃO – IMPLICAÇÕES DAS PI NA AÇÃO DO DIRETOR

CATEGORIA: GESTÃO DAS PLATAFORMAS INFORMÁTICAS

<Arquivos\D1> - § 21 referências codificadas [14,26% Cobertura]

Referência 1 - 1,23% Cobertura

E isto origina uma tensão muito grande no trabalho, porque é um trabalho de muita responsabilidade, e retira-nos muito tempo para fazer coisas que... eu quero ouvir as pessoas, eu quero falar com as pessoas, eu quero ter tempo até para as ouvir, porque para mim as pessoas estão primeiro do que o resto, e dou por mim precisamente a fazer o contrário.

Referência 2 - 0,44% Cobertura

Quando eu coloquei a questão, e bastante aflita porque em tantos anos de trabalho foi a primeira vez que isso me aconteceu...

Referência 3 - 0,69% Cobertura

Foi uma situação muito desagradável porque eu cumprir prazos é uma coisa que para mim é fundamental, eu posso não dormir, mas os prazos eu tenho que os cumprir, e ali não tive qualquer hipótese.

Referência 4 - 0,57% Cobertura

Nomeadamente deste ano aconteceu nem os processos estarem nas escolas por questões de falta de pessoal nas secretarias, e tudo isso condicionou imenso o trabalho....

Referência 5 - 1,65% Cobertura

Acho que sim. Acho que é preciso conhecimentos técnicos, embora a plataforma, as plataformas têm uma vantagem para mim, que é serem intuitivas, portanto, acaba por... eu que não tenho formação nessa área, não tenho sentido dificuldades em termos técnicos de utilizar uma plataforma, salvo um caso ou outro, salvo uma plataforma que surja de novo, pronto, que a pessoa não está habituada. Agora aquelas que são já habituais tem essa vantagem, não há grande necessidades ...

Referência 6 - 0,21% Cobertura

Quando elas são novas considero ser necessário a formação.

Referência 7 - 0,27% Cobertura

Os critérios que uso são o conhecimento que as pessoas têm na área concreta.

Referência 8 - 0,65% Cobertura

Tirando a plataforma de gestão de professores, que essa é quase da exclusiva responsabilidade do diretor, e portanto, praticamente ninguém pode usar essa plataforma que não seja diretor,

Referência 9 - 0,21% Cobertura

as outras têm muito a ver com a formação que as pessoas têm

Referência 10 - 0,19% Cobertura

e a apetência que as pessoas têm em determinadas áreas.

Referências 11-12 - 1,22% Cobertura

Claro que sim, a sua a sua capacidade em termos de conhecimentos informáticos, porque também é fundamental. Mas pronto, tem muito a ver com esta questão de as pessoas que também ao longo da vida se vão... ao longo do período que estão nas escolas e que vão permanecer num determinado agrupamento, se vão dedicando a trabalhos, a determinadas tarefas...

Referência 13 - 0,94% Cobertura

estou agora a lembrar-me de uma plataforma que não falamos, num programa que não se pode dizer que é a mesma coisa, a dos exames, por exemplo, aquelas que já estão utilizadas ao longo de muitos anos e que as pessoas já têm experiência adquirida de muitos anos não é.

Referência 14 - 0,43% Cobertura

Mas já não sentem aqueles que já estão muito por dentro do sistema e do funcionamento dos ditos programas ou plataformas.

Referência 15 - 0,49% Cobertura

quando há necessidade de colocar pessoas que não estão tão habituados, claro que é preciso formação e essa formação é dada pelos colegas.

Referência 16 - 0,12% Cobertura

Normalmente chamar a equipa PTE.

Referência 17 - 0,08% Cobertura

Contactar com a DGEEC.

Referência 18 - 2,62% Cobertura

Existe informal, nas reuniões que vamos tendo e que vamos falando, mas não existe para... . Em termos da contabilidade há muito apoio e muito em termos administrativos, os serviços administrativos das escolas funcionam, não de todas, mas há uma colaboração muito relevante nesse sentido. A nossa chefe de serviços, por exemplo, a nossa coordenadora técnica já apoiou e á foi a outras escolas apoiar nalgumas aplicações. Da mesma forma como também já cá estiveram outras pessoas, noutra altura, noutros tempos que também deram apoio, mas é um apoio que é dado pela boa vontade das pessoas, que é fora do seu horário, que é... não é uma coisa que seja feita... que esteja organizada e que haja uma preocupação da tutela no sentido de fornecer esse apoio.

Referência 19 - 0,95% Cobertura

Causou bastante stress. Pela forma como elas têm que ser geridas. Não por ser uma plataforma, mas pela pressão que elas nos colocam permanentemente e pela forma como nós temos que as utilizar em muito pouco espaço de tempo, com muita informação que é preciso colocar lá.

Referência 20 - 0,79% Cobertura

portanto, é uma responsabilidade enorme, é a vida das pessoas que ali está em causa, e é muitas vezes a sensação de “será que eu fiz isto tudo bem?”, porque fica-nos sempre muito esta dúvida, pela pressão em que se trabalha.

Referência 21 - 0,52% Cobertura

Há tantos anos que estou em reuniões de direções, com elementos da tutela , e em que toda a gente se queixa do trabalho por causa das plataformas,

<Arquivos\D2> - § 18 referências codificadas [11,91% Cobertura]

Referência 1 - 0,34% Cobertura

Evitar redundâncias, evitar a dispersão. Concentrar mais os próprios pedidos do Ministério da Educação e de outros organismos, porque tudo pede tudo às escolas. Facilitaria muito,

Referência 2 - 0,56% Cobertura

As competências depois ligadas a cada organismo também têm que ser vistas. Já houve um tempo, com a anterior DGESTE, em que algumas das competências estavam dadas á gestão das escolas, depois foram retiradas e foram passadas da DGESTE para a DGAE, ou estariam na DGAE e foram dadas á DGESTE.

Referência 3 - 1,16% Cobertura

Outros instrumentos facilitadores é realmente a dispersão dos organismos ser menor. Nós temos por exemplo o ensino profissional, temos a ANQEP e depois temos a DGESTE a meter-se, e depois temos a DGEEC, quer dizer, há uma série de plataformas, é o SIGO, é a MISI, é depois a Câmara Municipal a pedir mais coisas também de dados. Outros organismos o... eu esqueço-me agora... é a DGAEP, por exemplo, também com todas as suas estatísticas do trabalho. Há uma série de coisas a que nós para dar resposta, não paramos de estar com uma nuance, aliás como manga de alpaca, e isto é muito negativo para as escolas.

Referência 4 - 0,37% Cobertura

O ensino profissional é outro ensino, como temos ensino secundário, enfim tem algumas particularidades, mas nada que não pudesse ser gerido por pelas direções-gerais do Ministério da Educação.

Referência 5 - 2,46% Cobertura

Penso que sim. Quer dizer, eu posso falar por mim. Naquilo que me diz respeito, temos uma mini rede de diretores. Digo mini porque há tantos, não é. Há 800 agrupamentos e escolas não agrupadas no país, mas temos nesta área aqui de Lisboa um sistema muitas vezes, não digo formal, mas informal de comunicação entre todos em que por telefone, por mail, muitas vezes estamos a tirar as dúvidas uns com os outros, ou seja, as angústias de uns são as angústias dos outros, “e como é que tu fizeste...” “Qual é a tua interpretação disto...”. Ainda ontem fui almoçar também com um diretor e temos ido também com outros colegas. Muitas vezes fazemos um almoço para estar ali, em situações mais críticas, a tentar trocar, enquanto comemos qualquer coisa, umas impressões, a trabalhar. Pelo telefone muitas vezes de noite e de dia, “como é que tu fizeste isto... chegou aquela coisa...” “ AH! Tu já viste aquele mail...”, “Ah! Olha agora o que temos para fazer...”, “vais interpretar desta maneira”, “têm essa pessoa com esta situação”, “olha como é que tu fizeste...”, “como é que interpretaste aquilo” “como é que resolveste...”. Portanto, todas estas coisas são discutidas entre nós e acabamos por nos ajudar. Não sei se a melhorar se a fazer alguma asneira, mas acabamos por nos ajudar e isso é positivo, não é.

Referência 6 - 1,00% Cobertura

Volto a dizer algumas funcionalidades, alguma informação, que também está disponível depois para nós, do ponto de vista sistematizado, são úteis, não estou a dizer que não. É bom chegar ali por exemplo ao SIGRHE e poder ver algum... formação do corpo docente, sobre algumas características etc, mas isso é uma coisa que primeiro saiu de nós, não teve nenhuma ajuda da outra parte, e depois há muita coisa que acaba por... acabamos por não poder usufruir, por nos pedirem outra vez coisas que estamos a preencher outra vez igual.

Referência 7 - 0,74% Cobertura

Obviamente. As plataformas que dizem respeito ao plano oficial de contabilidade, não falei dele, mas é óbvio que necessita de especialização e necessita de tempo para a aprendizagem, coisas que os serviços administrativos, muitas vezes, não tiveram ainda oportunidade de o fazer. No nosso caso, nós pagamos formação ao tesoureiro, contabilidade, para poderem trabalhar capazmente com isso.

Referência 8 - 0,26% Cobertura

Mas muitas vezes o Ministério esquece-se que descapitalizou os pobres serviços administrativos e que o pessoal especializado não é muito.

Referência 9 - 0,15% Cobertura

Isso já o disse. E mais não posso dizer. Já não posso bater mais no ceguinho.

Referência 10 - 0,45% Cobertura

Olha é assim. No caso das compras públicas é uma colega... são duas colegas de informática, que acabaram, a meu pedido, por entrar no sistema e consegui, neste momento, já dar uma resposta muito razoável àquilo que é necessário, não é?

Referências 11-13 - 2,34% Cobertura

Depois no caso do REVASE, temos a área do ASE, dos serviços administrativos e como temos uma pessoa de avaliação, no caso do RECORRA temos uma pessoa que é nosso técnico de saúde que, como almoça uma das refeições de prova no refeitório, consegue fazer a avaliação quer da confeção quer das quantidades e da qualidade, portanto, consegue fazer isso. No caso da MISI tem muito a ver também com um dos nossos técnicos de informática, Prof. Carlos Nunes e com a subdiretora, porque o setor de alunos do 2º... 3º ciclo e secundário e do 2º ciclo também, no que diz respeito à MISI, está muito com a subdiretora e com uma adjunta, que é a professora Rosário Simões, que também dá uma boa ajuda. Depois temos, no caso do 1ºciclo, outra adjunta, que é a Vera São Miguel, enfim tudo o que diz respeito ao 1ºciclo, as matrículas, pré-escolar, etc.

O Portal das Escolas, 2º e 3º ciclo e secundário também está ou na Delfim Santos com a coordenação da EB 2 3 e com uma adjunta que também lá, que é a Luísa Constantina e também aqui com os diretores de turma, porque muitas vezes há alguns preenchimentos, não só para atualização depois MISI a partir do JPM, como também do Portal das Escolas também tem a colaboração dos diretores de turma.

Referência 14 - 0,09% Cobertura

Sim vão a formação, quando é necessário vão.

Referências 15-16 - 0,38% Cobertura

Embora nós com o JPM, temos um contrato com uma assistência remota e presencial para isso e depois para as exportações e isso tudo. No SIGO, obviamente que interagem com os organismos do Ministério.

Referência 17 - 0,83% Cobertura

No caso das plataformas também já foi a formação, a professora Susana já foi a formação. No REVASE e no RECORRA também com a DGESTE, foi o chefe dos serviços administrativos e também a pessoa responsável pelo ASE. Na contabilidade e administração tem estado muito uma formação presencial que nós pagamos com uma pessoa, um formador externo, porque há muita assistência a contabilidade e à tesouraria. Vamos fazendo o que é possível.

Referência 18 - 0,80% Cobertura

Sim, estava há pouco a dizer que os diretores interagem muito, no que diz respeito a tirarem dúvidas uns com os outros, em termos de plataformas. Às vezes concertamos iniciativa, no que respeita questionar o Ministério, sobre isto, sobre as dúvidas que aparecem, tu mandas isto eu mando aquilo, depois comunicamos quais são as diferenças que foram encontradas ou os esclarecimentos que foram prestados. Basicamente isso.

<Arquivos\D3> - § 13 referências codificadas [15,40% Cobertura]

Referência 1 - 3,66% Cobertura

Primeiro que tudo eu sou muito adepta da partilha, apesar de eu sentir que nem toda a gente o faz. Mas eu tenho como princípio fazer uma articulação com os diretores daqui da nossa zona. Nós damos-mos todos muito bem e articulamos sempre dificuldades, inclusive, hoje de manhã por exemplo, já estive em contacto com dois diretores, a todos os níveis, isto... “olha como estão as tuas reuniões?”, portanto gerimos aqui as nossas dificuldades, as nossas competências. No que diz respeito às plataformas a mesma coisa, sobretudo aquelas que nos criam mais ansiedade. Aquelas que nos criam mais ansiedade são fundamentalmente as questões de carreira, portanto, todas as plataformas que envolvam pessoal docente. Porque as plataformas dos alunos, à partida, já são as mais estáveis, ENES, ENEB e PAEB já são muito estáveis, ou seja, as equipas já sabem trabalhar muito bem e funcionam bem, digo que mesmo assim são das que funcionam melhor. E, portanto, aquelas que nós articulamos mais fundamentalmente aquelas que aparecem assim... aparecem como cogumelos, todos os anos, e, portanto, de repente temos que gerir ali aquela dificuldade e nós telefonamos uns aos outros e partilhamos a informação. É fundamental que isso aconteça!

Referência 2 - 0,52% Cobertura

Eu acho que para mim, a maior característica é, pela negativa, primeiro: as plataformas quando são lançadas cá para fora, deviam ter um manual explicativo melhor elaborado.

Referência 3 - 0,41% Cobertura

AH! Porquê? Porque estão a esvaziar as secretarias. As secretarias deviam ter mais capacidade para responder às plataformas, que não têm.

Referência 4 - 0,19% Cobertura

Muito bem. Eu vou-lhe dizer. Devia haver formação, mais formação.

Referência 5 - 1,10% Cobertura

Repare, nós por cada formação que pedimos à plataforma X, temos que pagar imenso. Para perceber eu pedi formação para o PAA porque vamos começar a introduzir o PAA na plataforma X, e por cada pessoa que vai fazer formação, pode ser uma formação multiescolas, ou seja, formação que dá resposta a várias escolas, cada pessoa tem que pagar por 3 horas penso que são 55€.

Referência 6 - 0,90% Cobertura

Confiança. Confiança e disponibilidade, ou seja, repare esta minha colega, trabalha com o Portal das matrículas, SINAGET, INOVAR, o REVASE, as 3 dos manuais escolares, só uma pessoa que é a minha adjunta, que está aqui perto de mim, e mais a plataforma das AECs, são muitas... só uma das minhas adjuntas.

Referência 7 - 0,45% Cobertura

Porque depois o meu subdiretor trabalha no ENES, no ENEB, no PAEB... os critérios são, disponibilidade, porque às tantas as pessoas já não têm capacidade.

Referência 8 - 1,11% Cobertura

Esta minha colega já não vai à SIGO é uma outra adjunta minha que mexe na SIGO. Porque, e respondendo à pergunta anterior, cada uma requer uma aprendizagem específica. E como muitas vezes há determinadas plataformas, onde nós só vamos em determinadas épocas do ano, portanto, nós depois também nos desligamos um bocadinho, todos os anos é preciso ali alguma aprendizagem.

Referências 9-10 - 1,75% Cobertura

À partida, na plataforma SIGO, há uma Sr^a...uma D. X, acho que se chama assim, que temos o número de telefone dela, e contactamos com ela. É assim, a MISI, que ainda não tínhamos falado nela, há uma Sr^a que é fantástica, para quem telefonamos e, portanto, é a pessoa que acompanha a nossa escola. Quando temos um problema qualquer na exportação dos dados, que temos obrigatoriamente que cumprir, porque temos uma calendarização a cumprir, telefonamos-lhe. Geralmente é a funcionária do setor respetivo que me vem cá dizer “temos aqui um problema...” ou eu ou elas resolvemos o problema.

Referência 11 - 2,74% Cobertura

Muitas vezes são de ordem técnica. “Se fizer aquele procedimento vai ver que conseguem obter aquilo que querem...”. Por exemplo a MISI. A MISI se nós não tivermos feito... e não sei se conhece a MISI... a quantidade de erros quando nós fazemos a exportação, há uma quantidade de erros e temos que ir ver porque é que são os erros, e às vezes... muitas vezes nós ensinamos

às pessoas que lá estão. Olhe que não estão a compreender porque é que estar a dar aquela situação, sobretudo por causa da noite. Há alunos que só frequentam 1 disciplina, e eu lembro-me que o ano passado ocorreu uma quantidade de erros, de uma aluna que só estava a fazer uma disciplina, Biologia penso eu, eles não estavam a fazer a operacionalização dos dados em condições e, portanto, era uma questão de dúvidas. Mas muitas vezes são ou erros de má interpretação do mecanismo, ou... mas rapidamente... muitas vezes é má interpretação de como fazer.

Referência 12 - 1,64% Cobertura

Sempre que, e nós vamos fazer formação, eu faço questão. Por exemplo, a plataforma dos horários, a UNTIS...mais uma plataforma a UNTIS! Eu faço questão de ir à formação que todos os anos acontece. Uma formação muito ligeira como é lógico. Eu não faço horários, mas gosto de perceber minimamente. Mas geralmente recorremos a formação. Se existir formação, inclusive a secretaria, nós fazemos questão de todos os anos, porque há atualização das plataformas, todos os anos as equipas fazem formação, pelo menos uma pessoa de cada equipa faz formação.

Referência 13 - 0,92% Cobertura

Sim, sim. Fundamentalmente na área do pessoal docente. É aquela área que mais nos preocupa. Ou então na área dos salários. Tenho uma funcionária que domina. Geralmente são as outras escolas que perguntam. Mas eu acho que sim, a articulação das escolas com as secretarias, eu acho que é uma prática comum.

<Arquivos\\DACE1> - § 4 referências codificadas [3,25% Cobertura]

Referência 1 - 0,73% Cobertura

Quando a aplicação está pronta e tem o aval de todos, fazemos, dependendo da aplicação, os manuais e as notas informativas para que seja simples quem vai preencher conseguir responder a todos os campos sem grandes dificuldades e publicamos.

Referência 2 - 0,34% Cobertura

Nós fazemos sempre um manual e uma nota informativa, dependendo dos casos ou as duas coisas ou uma ou a outra.

Referência 3 - 1,57% Cobertura

Temos. Por mail, telefónico e presencial, ou seja, todos eles ... todas as escolas têm um contacto direto com a linha da direção, tem também um contacto privilegiado no CAT (Centro de Atendimento Telefónico), se inserirem o código da escola são atendidos mais rapidamente do que se for um docente, depois tem os emails que dependendo da aplicação vai para a direção de serviços que gere o negócio digamos assim, e depois também a nível de contacto presencial recebemos muitos diretores aqui na DGAE com questões.

Referência 4 - 0,61% Cobertura

Eu tenho o feedback de muitos diretores que me dizem isso. Eu entendo que é efetivamente por vezes complicado cumprir todos os prazos que nós pedimos, porque são várias as direções gerais que o pedem.

<Arquivos\\DACE2> - § 3 referências codificadas [4,19% Cobertura]

Referência 1 - 1,31% Cobertura

Portanto, como vê há sempre formas... há um conjunto alargado de formas positivas em que as plataformas podem ser utilizadas. Claro que, como sabe, mas ainda não falou aí se calhar, mas este Regulamento Geral de Proteção de Dados também vem defender de um exagero de utilização, e o tipo de informação que se recolhe, e a proteção dos dados, etc, portanto, também é outra área preocupante quando as plataformas são mal utilizadas.

Referência 2 - 1,55% Cobertura

Sim. Ou por correio eletrónico, normalmente um formulário associa sempre o serviço que o elaborou e que tem um endereço de correio eletrónico para o qual se pode questionar. Normalmente não utilizamos muito o telefone, porque quando há muitos problemas não se consegue telefonar para aquele número não é, está cheio, não consegue atender, e por outro lado se a pessoa se levanta para ir beber um café fica o telefone a tocar, e portanto preferimos utilizar o correio eletrónico como forma de comunicação.

Referência 3 - 1,33% Cobertura

Eu diria que... talvez...eu poderia acrescentar o seguinte: há aqui, como falamos, muita recolha de informação, muita informação que circula. Há de facto a questão da proteção de dados que de facto é fundamental. Nós estamos a trabalhar com alunos que daqui a uns anos vão ser adultos e essa informação deve ser bem protegida e, portanto, há que ter esse cuidado relativamente a essa informação que as escolas, os serviços vão recolhendo.

<Arquivos\\DACE3> - § 5 referências codificadas [3,78% Cobertura]

Referência 1 - 0,59% Cobertura

Bom nós estamos ... nós temos manuais do utilizador. Temos linhas de atendimento telefónico. Portanto, o SIGO tem uma linha própria de atendimento telefónico de apoio ao utilizador. A MISI também tem uma linha de atendimento telefónico. O E-360 tem uma linha de atendimento telefónico também, direto.

Referência 2 - 1,00% Cobertura

Vamos também fazer vídeos tutoriais. Pequenos vídeos tutoriais para tarefas específicas. Por exemplo, como fazer o registo de matrícula, como fazer o registo de um aluno itinerante, como registar um sumário, como justificar uma falta... portanto, vídeos muito pequeninos dirigidos a vários perfis de utilizador. Vamos começar a fazer esses vídeos agora com alunos de uma escola pública que tem os cursos profissionais de multimédia, portanto eles vão fazer o estágio connosco para fazerem os vídeos.

Referência 3 - 0,57% Cobertura

Eu continuo a achar, e dou razão aos diretores, há muita redundância de plataformas no ministério da educação, eu não chamaria plataformas a todos, de sistemas de registo de dados

que tornam o trabalho redundante, repetitivo, penoso para as escolas e é isso que nós temos que reduzir.

Referência 4 - 0,45% Cobertura

Reconhecemos, acho eu, que o pessoal não docente tem tido muito pouca formação especializada, e portanto, à medida que, por exemplo agora há um plano oficial de... um POC educação, novo registo contabilístico para a educação...

Referência 5 - 1,18% Cobertura

Enquanto elas se mostrarem desorganizadas há uma certa disrupção no trabalho... no planeamento do trabalho das escolas. Por exemplo se há uma direção geral que hoje diz às escolas que hoje tem que preencher isto e isto até dia 15 do próximo mês, é obvio que todas as minhas tarefas de planeamento são completamente alteradas em face dessa orientação. Há aqui um processo de articulação a montante que podia simplificar a vida das escolas. Eu acho que estamos a fazer esse caminho. Não me parece que o resultado seja absolutamente imediato, que não vai ser, mas também as escolas têm essa noção.

<Arquivos\DACE4> - § 7 referências codificadas [4,46% Cobertura]

Referência 1 - 1,28% Cobertura

Os constrangimentos são processuais, mas... as coisas demoram muito tempo, não da plataforma, mas sim dos acordos quadro. Eu dou-lhe um exemplo: temos um acordo quadro para equipamentos informáticos, que foi... eu se não estou em erro foi... é de setembro de 2015. E este acordo quadro estava a ser negociado há dois anos. E, portanto, quando se tornou obrigatório, e se formos ver os equipamentos que estão ali no acordo quadro, tudo aquilo já é obsoleto. Portanto, eu tenho ali equipamentos e depois só existem... a diversidade de equipamentos que têm aparecido, não estão ali! Portanto a gente... existe o acordo quadro, mas a gente utiliza o acordo quadro para comprar computadores de secretária, portáteis e mesmo assim não é nada daquilo que lá está. Porque aquilo que lá está...

Referência 2 - 0,57% Cobertura

Eu acho que as plataformas são intuitivas. O problema às vezes ali é o conhecimento do negócio. Nos agrupamentos, nas escolas, normalmente há lá sempre alguém na secretaria que a gente anda sempre a ouvir o nome, quando é o processamento dos vencimentos, há sempre uma ou outra pessoa que já está lá há muitos anos e conhece aquilo muito bem.

Referência 3 - 0,35% Cobertura

Eu acho que o grande problema dos agrupamentos é..., não é a parte docente, não vamos falar nessa... a parte da gestão é a gestão dos recursos humanos. São poucos e se calhar em termos de competências é complicado

Referência 4 - 0,97% Cobertura

Portanto, tratamos com as empresas o código de barras. E as requisições quando mandavam imprimir passaram a ter o código de barras, mas depois pedimos às escolas para nos mandarem a guia de receita e a seguir... primeiro a guia depois o DUC respetivo, comprovativo de pagamento. Andamos 3 meses naquilo. Não conseguimos que viesse direito, por aquela ordem. E nesse manual que fizemos, dissemos que o nome deve ter o número do agrupamento, o mês

e RF ou RP, conforme se é pessoal ou funcionamento. Até ficheiros com o nome das pessoas mandaram. Parece-me que há dificuldades nas escolas.

Referência 5 - 0,15% Cobertura

Era... é aquela equipa que trata das requisições é com quem a escola contacta diariamente.

Referência 6 - 0,69% Cobertura

O que é que o Ministério fez? Encharcou as escolas com computadores. Computadores, quadros interativos, projetores, portanto, aquilo foi... houve gente que agradeceu, porque aquilo foi..., mas não pensaram que as escolas não têm pessoal! Ou seja, o PTE devia ter sido acompanhado da criação, por exemplo, de um lugar novo que não existia na escola, que era o técnico de Informática, o responsável da Informática, para...

Referência 7 - 0,47% Cobertura

Eu acho que o impacto podia ser positivo, mas depois como o número de plataformas são tantas, acaba por criar entropia naquilo tudo. Porque o IGEFE tem plataforma, a DGESTE tem plataforma, a DGE tem plataforma, a DGEEC tem plataforma... voltamos ao princípio, estratégia, planeamento

CATEGORIA: PLATAFORMAS E AÇÃO DO DIRETOR

<Arquivos\D1> - § 5 referências codificadas [4,61% Cobertura]

Referências 1-2 - 2,69% Cobertura

Porque isto obriga-me a falar, a reunir muito com as pessoas, a debater muitas ideias com as pessoas. A minha perspetiva de ensino... eu tenho uma perspetiva de ensino e uma perspetiva de como estar na escola, o que fazer numa escola, mas isto não é uma coisa que a pessoa tenha só, e pronto, e tem e acabou! É uma coisa que obriga a muito diálogo, a muita conversa com os outros, a muita troca de experiências, a muito saber ouvir, e este tempo falta-me! Eu dou por mim, n vezes, a sentir que sou... não que o trabalho administrativo não seja importante como todo o outro, mas eu não sou diretora de uma escola para fazer trabalho administrativo! Não considero que o diretor tenha que fazer trabalho administrativo. E o diretor, hoje, faz trabalho administrativo!

Referência 3 - 0,46% Cobertura

Porque ouvir as pessoas obriga-nos a estar num estado de serenidade, de calma, e as exigências burocráticas não nos permitem isso.

Referência 4 - 0,50% Cobertura

É exageradamente! Perdemos horas e horas que volta de volta de plataformas. E o papel do diretor essencialmente não é um papel administrativo,

Referência 5 - 0,95% Cobertura

Eu posso falar de um caso muito concreto. Esta situação do recenseamento e da progressão na carreira, que foi uma coisa feita de um dia para o outro, sem pessoal na secretaria, sem gente que pudesse ajudar, se não fossem os colegas a valerem-me, eu não tinha chegado lá!

<Arquivos\D2> - § 6 referências codificadas [6,94% Cobertura]

Referência 1 - 0,45% Cobertura

Ora quando um organismo do ministério, a DGAE ou outro, nos pede para preencher coisas sobre coisas, mais para preencher os dados que temos de ir consultar aos próprios, veja o grau chegou a redundância e o grau a que chegou o dislate.

Referência 2 - 0,72% Cobertura

ah e depois tudo afunilado, está-se a começar um ano e ainda não se acabou o outro. Os exames são em excesso, só para dar também um exemplo, o número de exames e as provas envolvidas desta burocracia, mais as provas de aferição, as escolas não param e as direções não param, os coordenadores não param de dar resposta a questões apenas de organização burocrático administrativa.

Referências 3-4 - 3,67% Cobertura

Temos um conhecimento que não é pormenorizado, nem podia ser. Podermos consultar, podemos interagir minimamente, mas não é... o pormenorizado tem que estar na mão de quem trabalha todos os dias com esse tipo de plataformas. Claro que no caso do diretor, por exemplo nós aqui, têm muito mais capacidade de trabalhar com o SIGRHE, com o SIGO, com o Portal das Escolas, com a parte da contabilidade, obviamente que tem que ser gente que está ali a trabalhar todos os dias com isso. Eu posso consultar, e mostre, dê cá, mas eu não vou trabalhar com aquilo que não sou contabilista, nem tesoureiro e, portanto, não vou trabalhar diretamente com aquilo. Sei lá também tem conhecimento do REVASE com o leite escolar, com isto, com os livros, mas também não estou a trabalhar diretamente com ele e, portanto, tenho que confiar, tenho que delegar ao fim e ao cabo nos serviços, pois são os serviços que trabalham com isso. Desde a Segurança Social, à CGA, o programa de ordenados, de vencimentos, tudo isso do pessoal. Se me chamarem, olhe há aqui um problema..., vamos lá a estudar isto, agora eu não sou especialista nessa área, nem posso ser, e mal será, porque eu sei que há diretores que, por falha dos serviços administrativos, puseram-se a trabalhar, alguns até estão a contabilizar falta! Levam para casa para contabilizar faltas, porque não têm gente nos seus serviços administrativos. Estamos a falar de agrupamentos muito grandes. Alguns desgraçados andam a fazer isso! E a proporcionar... a ver dos vencimentos, para ver se os professores e os funcionários recebem no dia certo. São eles que estão a fazer isso! É uma das coisas que eu não me arriscaria a fazer. Nesse dia teria que entregar a chave da loja e dizer que alguém viesse para aqui no meu lugar porque eu não o faria que não tomaria essa responsabilidade monstruosa, porque pode dar erros graves, porque o sapateiro não deve tocar rabeção. Isto é voluntarismo a mais!

Referência 5 - 1,02% Cobertura

Porque há coisas que continuamos a não querer fazer. Muitas das coisas fazemos, obviamente, por consulta a 3 entidades, para agilizar processos, no caso das compras. As agregações nem sempre são benéficas para nós, porque, não só acabaríamos por gastar mais dinheiro, como compraríamos coisas de menor qualidade. Dou-lhe já um exemplo. Este ano a agregação do papel higiénico e a agregação do papel de fotocópia, nós não participamos porque em qualquer dos casos estou a comprar melhor qualidade por menos preço. Eu consigo preços melhores.

Referência 6 - 1,08% Cobertura

Depende as agregações. Mas eu posso provar, eu posso provar, obviamente que estou a poupar muito dinheiro ao Estado, se comprar por consulta a 3 entidades e, portanto, há coisas que eu não agrego, não me interessa participar na agregação porque eu estou a prejudicar-me, estou a prejudicar o orçamento da casa e estou comprar coisas piores. Se eu compro uma resma de papel, diretamente o fornecedor, por menos valor do que aquele que está na plataforma, eu acho que não há duas escolhas, eu tenho que comprar a melhor relação qualidade/preço, o mais barato e o melhor.

<Arquivos\D3> - § 8 referências codificadas [6,77% Cobertura]

Referência 1 - 0,94% Cobertura

Olhe, neste momento eu dir-lhe-ia que... eu já lhe disse eu como professora, como diretora, não gasto tempo em plataformas, com exceção eventualmente das vagas, a plataforma da SINAGET, tudo o resto, à partida, é preenchida por técnicos da secretaria ou por professores que eu... em quem eu delego essas competências,

Referência 2 - 0,32% Cobertura

mas é assim, na gestão com certeza eu dir-lhe-ia que mais de 70% do tempo é passado a preencher plataformas.

Referência 3 - 1,01% Cobertura

Eu dou-lhe um exemplo muito concreto. Eu sou diretora. Até há cinco anos era diretora de um agrupamento mais pequeno. Eu estava mais perto dos meus professores, mais perto das minhas escolas. Neste momento, como estou aqui nesta escola, mais uma escola, é maior, eu estou muito mais afastada e comunico com eles muito mais à distância.

Referência 4 - 1,17% Cobertura

É um auxiliar, mas, ao mesmo tempo, este auxiliar ocupa-nos tanto tempo que não nos liberta para fazer aquilo que o diretor ou a equipa... porque equipa de direção, eu acho que às vezes nós confundimos uma coisa, eu acho que a escola está a afastar-se do verdadeiro centro... lembra-se do início da nossa conversa, a escola está a afastar-se cada vez mais, porque é cada vez mais burocratizada,

Referência 5 - 0,86% Cobertura

Mesmo o órgão de gestão devia dar mais atenção às crianças, devia dar mais atenção aos professores, e nós, eu disse-lhe que eram setenta e tal por cento de tempo que ocupávamos em atos de gestão de preenchimento de plataformas. O órgão de gestão não pode ser só para ter manga de alpaca.

Referência 6 - 0,36% Cobertura

Eu às vezes sinto-me aqui quase como um funcionário administrativo e nós não temos que ser funcionários administrativos.

Referência 7 - 0,86% Cobertura

É quem é que faz o preenchimento das plataformas? A gestão. E muitas vezes os professores. Temos que recorrer aos professores para preencher a plataforma do INOVAR, para fazer a plataforma das matrículas, têm que ser os professores a fazer... não há capacidade humana, na secretaria.

Referência 8 - 1,25% Cobertura

É uma máquina muito pesada em que o caroço começa a ser maior do que tudo o resto, ou seja, toda aquela vitalidade da maçã, de uma maçã verdinha, fresquinha, que apetece, assim torna-se murcha porque efetivamente aquilo não funciona. Aquela vitalidade que uma instituição devia ter é toda perdida nesta máquina pesada que está completamente assoberbada com a quantidade de plataformas que nós temos para preencher.

<Arquivos\\DACE1> - § 5 referências codificadas [6,14% Cobertura]

Referência 1 - 1,32% Cobertura

depois há muitas situações em que nós jogamos com o perfil que atribuímos, ou seja, quando as aplicações são para as escolas damos perfil aos diretores, se vemos que as aplicações são muito grandes ou muito extensas e que vai demorar muito tempo a carregar os dados, acabamos por abranger toda a direção, damos ao diretor, ao subdiretor aos adjuntos para que todos possam ter acesso à aplicação e consigam acrescentar os seus dados,

Referência 2 - 1,07% Cobertura

E este ano tivemos a outra situação pronto das progressões que também acrescentou algum trabalho a nível dos diretores ... que não estava...não tem sido...foi a primeira vez que essa parte informática a nível da progressão na carreira que não existia era tudo feito nas escolas e a nível do ministério não tínhamos noção quem é que estava em que escalão

Referência 3 - 0,58% Cobertura

e o feedback que nós tivemos, muitas vezes e em muitas sessões que fizemos...foi uma coisa engraçada que foi ajudamos, as aplicações apesar de lhes tirarem muito tempo do horário de direção,

Referência 4 - 1,66% Cobertura

É como lhe digo. Dentro daquelas que nós disponibilizamos aqui na DGAE, nós temos aquelas que são especificamente dos concursos, essas nós não podemos fazer de outra maneira. Neste momento a próxima aplicação que vai sair da candidatura são 100 mil e tal docentes a concorrer, ou seja, sem a aplicação seria de todo impossível. Os diretores a seguir vão ter de validar. Muito mais simples ter a validação logo eletrónica, ou seja, têm lá todos os campos que os docentes indicaram, eles corrigem automaticamente ali com todos os dados à frente.

Referência 5 - 1,51% Cobertura

A nível das direções temos muitos diretores a queixarem-se que têm muito para preencher ali. Eu também já estive numa direção... é uma questão de divisão de tarefas porque quanto a mim é uma mais valia nós conseguirmos ter a informação toda disponível numa aplicação, depois ao

longo do ano, a nível futuro aquilo que eu já expliquei à bocado, para mim é muito mais simples eu ter todos os dados de um docente numa aplicação do que em pastinhas de registo biográfico separado e que ainda existem.

<Arquivos\\DACE2> - § 5 referências codificadas [7,10% Cobertura]

Referência 1 - 0,86% Cobertura

Agora claro que se estivermos a entender plataforma como site em que a escola disponibiliza informação aos pais, aos alunos, que é para a vida da escola, nunca são demais. Portanto, é importante que as escolas mostrem o seu trabalho, se abra à comunidade e assim possa comunicar.

Referência 2 - 0,83% Cobertura

Eu acho que há vários tipos...eu acho que é mais importante é... comunicar, isto é, as escolas, a direção geral de educação, necessita de comunicar o que faz, e o seu trabalho, e mostrar o que faz a escolas, à comunidade, às autarquias, aos pais, a toda a comunidade envolvente

Referência 3 - 1,99% Cobertura

Por outro lado, tem que utilizar as plataformas como forma de comunicação facilitada, isto é, e há vários exemplos não é, em que as famílias podem conhecer quais foram os sumários, quais foram... toda a vida... podem acompanhar a vida do aluno e nos tempos que correm a deslocação à escola muitas vezes é difícil, muitas vezes obriga a horários pós-laborais e, portanto, ao fim do dia. Portanto as plataformas podem servir como ferramenta de comunicação entre a escola e as famílias. Todos nós sabemos, e concordamos, as famílias são importantes na educação dos alunos não é e, portanto, as plataformas podem servir de meio e de ferramenta de comunicação.

Referência 4 - 2,77% Cobertura

Desde que facilitem essa própria gestão, que melhorem os processos, que acelerem os processos, que os resultados sejam mais positivos, por exemplo é muito importante ... como sabe uma das medidas fundamentais no combate ao insucesso é a intervenção precoce. Portanto, logo que o aluno dá os primeiros sinais de insucesso, por um conjunto variado de razões, a escola possa intervir precocemente, isto é, logo ao primeiro sinal. Portanto, se a plataforma servir para nos apercebermos de alunos que de repente, por alguma razão, mostram sinais de insucesso, é muito útil termos esses dados na plataforma. Se de repente um aluno que até era um aluno bom, médio-bom, de repente começa a ter um conjunto de avaliações muito negativas, se calhar existe ali algum problema que era bom que a escola possa intervir, que os professores possam intervir, falar com as famílias, tentar colmatar o que tiver sido detetado.

Referência 5 - 0,65% Cobertura

Por outro lado, há a necessidade de saber gerir esses dados, não ficar sobrecarregado em dados, e depois é tanto dado que não consegue ter discernimento relativamente ao que é importante e ao que não é importante.

<Arquivos\\DACE3> - § 6 referências codificadas [4,62% Cobertura]

Referência 1 - 0,67% Cobertura

Uma coisa que eu verifico é que a maior parte do trabalho das escolas é feito pelos diretores e pelos dois adjuntos, são duas ou três pessoas, basicamente, se tiverem um bom chefe de sistemas administrativos, pelo bom chefe de sistemas administrativos, e portanto, isso torna de facto o processo penoso para a maior parte das escolas.

Referência 2 - 0,64% Cobertura

Eu diria que ... para mim a comunicação ... a informação deve ser enviada por via de plataformas, a comunicação deve ser feita como os humanos fazem, face a face, ou falando com as pessoas e conhecer. Portanto nós não temos aqui... não estamos a desumanizar processos, isso não está em cima da mesa não é, mas ... nem faz sentido.

Referência 3 - 1,44% Cobertura

Nós temos feito uma abordagem que é muito trabalhosa, mas é uma abordagem do face a face, damos formação às escolas, elas vêm cá, nós vamos às escolas, eu pessoalmente vou a todas elas várias vezes por ano. Ainda na sexta-feira fizemos ... na sexta e na quarta, duas chamadas em grupo, por skype, com conjuntos de escolas, para trocamos impressões, portanto as pessoas têm nome, têm telemóvel, têm e-mail, isso é confortável? Não. A mim chateiam-me imenso, mas o meu telemóvel é de serviço, portanto se os diretores todos tiverem, olha ... só não consigo decorar o nome deles todos, mas acho que não podemos eliminar o contacto com as escolas. Há muitas coisas que se resolvem com uma conversa e que uma plataforma não resolve.

Referência 4 - 0,49% Cobertura

Eu acho que a maior dificuldade dos diretores é o facto de... tendencialmente centralizarem em duas ou três pessoas todas as tarefas e, portanto, isso torna o trabalho mais controlável por parte do diretor, mas muito mais pesado para quem o faz.

Referência 5 - 0,86% Cobertura

A vida de um diretor hoje, eu diria que é muito difícil, porque o diretor tem que ter o know-how da gestão pedagógica de uma escola, tem que gerir pessoas, muito difíceis em contexto muito difícil, tem que gerir conflitos e ainda tem de saber de gestão orçamental, compras públicas e todas essas coisas. Porque de facto na maior parte das escolas os serviços administrativos são... podem ser deficitários em termos de competências.

Referência 6 - 0,51% Cobertura

é muito difícil as escolas acompanharem, e portanto, eu acho que a vida do diretor é que ele tem que ser um super-homem basicamente. Ser um diretor de uma escola eu acho é um ato de heroísmo em certa medida, para ser um bom diretor, para ser um bom diretor...

<Arquivos\\DACE4> - § 4 referências codificadas [2,00% Cobertura]

Referência 1 - 0,08% Cobertura

A comunicação e a proximidade não se devem perder.

Referência 2 - 0,25% Cobertura

Agora a questão humana... a tecnologia é muito bonita, mas não podemos por de parte a questão humana e a relação entre as pessoas, isso é muito importante.

Referência 3 - 1,14% Cobertura

Vamos lá ver... as plataformas... a gestão escolar se tiver ferramentas que permitam fazer uma gestão mais ágil, isso é ótimo. Porque o foco do agrupamento é os alunos e o ensino. A gestão... tem que se fazer a gestão. Eu acho tudo o que permita libertar tempo para o ensino, para a parte pedagógica, ótimo. E as plataformas vêm ajudar. Se a escola tiver acesso a uma plataforma que dá a cada momento a execução do seu orçamento, lhe dá indicadores disto ou daquilo, portanto, o conselho diretivo do agrupamento se tiver ali um ecrã, chega lá de manhã, chama aquilo e tem ali o estado da arte do agrupamento, ótimo. Isso liberta o conselho diretivo para as outras coisas que são importantes.

Referência 4 - 0,53% Cobertura

Ele tem muita coisa disponível, mas não está nada otimizado. E, portanto, ele tem muita coisa disponível. Tem que dar resposta, apesar das plataformas informáticas, à mesma coisa 50 vezes. Eu acho que o diretor tem uma vida complicada. Acho que neste momento os conselhos (diretivos) das escolas têm a vida complicada.

CATEGORIA: REPRESENTAÇÕES DAS FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

<Arquivos\D1> - § 31 referências codificadas [28,79% Cobertura]

Referência 1 - 0,66% Cobertura

O cansaço e a saturação de sentir que o trabalho da direção é muito burocrático. E, portanto, é um trabalho que cansa muito e neste momento é muito exigente! Muito, muito, muito exigente.

Referência 2 - 1,35% Cobertura

O não ter tempo para me dedicar. Para mim o grande problema, a grande dificuldade é o não ter tempo para poder dedicar mais aquilo que é fundamental numa direção de uma escola. Que é dar o devido tempo, ou por outra, o tempo necessário para aquilo que é pedagógico, aquilo que é essencial para que a escola tenha um projeto educativo, e siga uma linha de projeto educativo consciente

Referência 3 - 0,29% Cobertura

Na falta de tempo porque a pessoa tem que permanentemente acudir a todos os fogos.

Referência 4 - 1,43% Cobertura

A todos os fogos que vêm de exigências da tutela. Exigências de preencher plataformas, que são todos os meses, e então agora ultimamente todos os meses nós temos que rever as situações, nós temos que colocar mais indicações na ... por causa da questão da progressão da carreira. E, portanto, isso tem originado muito trabalho burocrático, que a única pessoa responsável por ele é o diretor, não é mais ninguém

Referência 5 - 0,73% Cobertura

Nem sequer é uma coisa que possa ser delegada porque quem tem a responsabilidade de contar o tempo de serviço é o diretor, ou pelo menos de o confirmar, pode mandar contá-lo, mas depois tem que o confirmar.

Referência 6 - 1,71% Cobertura

Num agrupamento de escolas onde existem quase 300 professores, é a loucura total! Em janeiro deste ano perdemos mais de duas semanas de volta da situação dos professores, na sequência dos descongelamentos, e porque tinha deixado de haver avaliação, e porque deixado de haver contagem do tempo de serviço, não deixou de haver, mas esse trabalho não foi feito durante muito tempo por causa dos congelamentos. De repente cai tudo em cima e é preciso fazer as coisas de um dia para o outro.

Referência 7 - 0,91% Cobertura

Preocupada com plataformas, com prazos, com coisas que é preciso preencher e que para as quais... não devia ser o diretor a fazer isso! Não devia! Porque dirigir uma escola é, na minha perspetiva, ouvir as pessoas que lá estão, e esse tempo eu não o tenho!

Referências 8-9 - 1,06% Cobertura

Aquilo que eu priorizo é o contacto com as pessoas, mas não é isso que eu faço. Teoricamente eu sei que é isso que deve ser, mas a pessoa chega a um ponto em que... ou porque já está tão cansada, ou tão saturada, ou tão exausta com tanta burocracia, acaba por deixar para trás aquilo que tem que ter ...

Referência 10 - 0,60% Cobertura

Portanto, eu priorizo o ouvir e o refletir sobre as melhores pedagogias e aquilo que é melhor para os alunos, mas tenho consciência de que não estou a conseguir fazer.

Referência 11 - 0,38% Cobertura

Ah! E porque é que isto me aconteceu? Porque de 10 funcionárias que eu tinha que ter na secretaria tinha 5!

Referência 12 - 1,64% Cobertura

Podem ser recursos humanos por exemplo. Entendo que é fundamental haver uma boa secretaria, um bom grupo administrativo. Que nós temos! Há muita coisa que hoje está de pé nesta escola porque os serviços administrativos, com todas as lacunas que têm, teve... neste momento está bem, em termos de pessoal as coisas estão equilibradas, embora nós tenhamos pessoal dentro do grupo com quem não podemos contar muito não é... mas isso acredito que seja igual em todo o lado.

Referência 13 - 0,84% Cobertura

Por outro lado, nós temos uma excelente chefe de serviços, que tem uma capacidade de trabalho fantástica, que tem uma capacidade de inovação espantosa, que aceita muito o desafio da novidade e, portanto, dá muito estímulo também por isso .

Referência 14 - 1,49% Cobertura

Um exemplo muito prático, a nossa responsável pelo pessoal docente adoeceu, não foi uma doença mas sim uma gravidez de risco, e continua a não vir, mas a chefe de serviços arregaçou as mangas e fez trabalhos que nunca tinha feito, porque eram muito feitos por aquela pessoa e, portanto ela estava muito descansada, e eu também, mas ela arregaçou as mangas e foi à procura e isto é uma mais valia incalculável numa escola.

Referência 15 - 0,97% Cobertura

Porque os serviços administrativos num agrupamento são a chave fundamental para que as coisas possam correr de uma forma tranquila, de uma forma produtiva, mais do que isso, porque quando nós falamos que temos as aplicações para preencher eles ainda têm muito mais do que nós.

Referência 16 - 0,91% Cobertura

E, portanto, precisamos de gente desembaraçada, de gente que é afoita, que não sabe, mas vai à procura, e nesse aspeto este agrupamento tem um bom grupo de funcionárias administrativas que preenchem estes requisitos e, portanto, esta é uma grande mais valia.

Referência 17 - 0,38% Cobertura

Por outro lado, outra mais valia também, é rodearmos-nos das pessoas que estão... que ainda acreditam nisto!

Referências 18-19 - 2,26% Cobertura

Porque eu sinto que, e sinto hoje muito, que é um barco muito difícil de conduzir quando as pessoas estão muito desmotivadas com a escola de uma forma geral. Apesar dessa desmotivação, e há sempre aqueles que gostam de viver na desmotivação e, portanto, pouco há a fazer ou muito dificilmente se chega a essas pessoas. Eu sei que o nosso corpo docente tem muita gente com muita vontade ir para a frente, de arregaçar as mangas e de por a frustração e a desilusão, porque eu sinto que as pessoas estão desiludidas, para trás e não viver com isso porque a vida é feita de desilusões de vez em quando e os professores estão a sentir muito isso.

Referência 20 - 0,66% Cobertura

E se me é permitido, e eu digo-o., muito desiludidos com um governo ou com uma tutela que tentou transmitir algum entusiasmo aos professores, mas que depois na prática fez muito pouco.

Referência 21 - 0,61% Cobertura

É verdade que fez, é verdade que descongelou carreiras, mas... Isto do descongelar carreiras e valorizar a carreira é fundamental para que as pessoas se sintam com vontade de.

Referência 22 - 0,59% Cobertura

E não querendo ser advogada do diabo, não querendo ser profeta da desgraça, eu estou a perceber ao longo destes anos que a desmotivação no ensino está a generalizar-se.

Referência 23 - 1,14% Cobertura

E quando nós temos, se calhar estou a fugir à pergunta, mas tem a ver com isto. Quando nós temos situações de grupos disciplinares que já não têm professores, isto é muito grave. Eu o ano passado tive que ir buscar um colega de matemática a uma bolsa de recrutamento, a uma contratação de escola, de matemática e de inglês!

Referência 24 - 0,79% Cobertura

Este ano tivemos que ir fazer uma contratação de escola e ir buscar um professor de geografia. Portanto, isto começa a ser um mau prenúncio, que as pessoas não querem a escola, que as pessoas não querem enveredar pelo ensino.

Referência 25 - 1,56% Cobertura

E não querem porque estão desgastadas, porque não são valorizadas, porque a exigência é brutal, porque as pessoas dormem... não dormem na escola, mas vão dormir a casa num instantinho, para voltarem à escola, e passam o dia e a vida na escola porque estão agarradas a muita coisa burocrática, e eu não vejo capacidade ainda da parte dos professores de ultrapassar estas questões burocráticas porque a própria legislação não ajuda, não o permite.

Referência 26 - 1,63% Cobertura

Portanto este corpo docente que está... e que eu senti ao longo de todos estes anos, um grande grupo de professores motivados, entusiasmados, com vontade de mudar, com vontade de ser afoito, e sair um bocadinho da caixa e ir ao encontro destas exigências de uma flexibilidade que nos é pedida neste momento, com a qual eu concordo e defendo, mas que obriga a muito tempo e a muita reflexão, e continuo a achar que nós não temos tempo para parar e para refletir!

Referência 27 - 1,04% Cobertura

Ainda não consigo ver isso! Ainda não consigo ver isso! Acredito que há coisas que podem ser simplificadas, acredito que há coisas que podemos deixar de nos agarrar tanto ao papel, acredito que sim, mas acredito que até para isso nós precisamos de tempo para nos inteirmos dessas situações.

Referência 28 - 0,89% Cobertura

Esta questão que se passa neste agrupamento que é tentar desburocratizar, tentar utilizar os meios informáticos para desburocratizar as questões, mesmo isso as pessoas precisam treinar, as pessoas precisam de perceber o que estão a fazer, precisam de...

Referência 29 - 2,03% Cobertura

falo por mim, se calhar outros terão mais facilidade em entrar nesse registo, eu quero entrar nesse registo mas também preciso de tempo para me adaptar a ele. E eu, neste momento, ainda não tive tempo para me adaptar a ele. Eu tenho n coisas para abrir no meu computador da DRIVE e eu ainda não tive tempo de ir lá, de investigar e de ver como é que é, como é que não é, como é que funciona, como é que não funciona, porque estou completamente assoberbada com outras coisas que... se calhar é uma má gestão, podem-me dizer. Não sei se é se não é, eu ainda não cheguei lá. Pronto.

Referência 30 - 0,10% Cobertura

Não... o dia não tem 48 horas.

Referência 31 - 0,16% Cobertura

é um papel que tem que ser o pensar a escola

<Arquivos\D2> - § 44 referências codificadas [29,41% Cobertura]

Referência 1 - 0,35% Cobertura

É assim, eu agora obviamente candidatei-me para mais um mandato, mas são funções que dão muito desgaste. Dão muito desgaste e nenhum reconhecimento, isto é a verdade e eu penso que, nós...

Referência 2 - 1,92% Cobertura

porque na prática, o nome diretor significa que não.... Foi apenas uma transposição em termos nomenclatura daquilo que eram os anteriores Presidentes dos Conselhos Executivos e antes diretivos. Porquê? Porque não há um estatuto diferenciado, não são considerados dirigentes da Administração Pública, estão em comissão de serviço sem estatuto remuneratório adjacente próprio, o que leva muitos diretores a estarem presentes no 2º e 3º escalão, porque os mais velhos reformaram-se e os mais novos tiveram congelados muito tempo. E, portanto, é uma ignomínia, isto é dito por mim, a quem quiser, já disse isto até responsáveis do ministério, é uma ignomínia que um diretor esteja no 2º, 3º, 4º ou 5º escalão ou 6º. Um diretor em comissão de serviço devia estar como em qualquer comissão de serviço, ou com estatuto remuneratório próprio ou com transitoriamente, enquanto está na comissão de serviço, no topo da carreira que diz respeito aos serviços. Mais a respetiva... o respetivo suplemento por isenção de horário...

Referência 3 - 0,26% Cobertura

Acontece em qualquer lugar público-privado, não há ninguém no topo de uma organização que esteja a ganhar menos que os seus subordinados.

Referência 4 - 0,84% Cobertura

Acontece nas escolas, só nas escolas, não acontece noutra lugar, não acontece nas empresas públicas, não acontece nas direções-gerais. Um diretor-geral não ganha menos que os seus subordinados, ponto parágrafo, não é. Nem o secretário de Estado, esse é um cargo político, um chefe de gabinete, tudo tem o seu escalonamento remuneratório, porque a remuneração também tem a ver com o grau hierárquico de representação dentro da organização.

Referência 5 - 0,22% Cobertura

Não, temos o suplemento, mas o suplemento é uma coisa irrisória, o suplemento fica reduzido á água com os impostos.

Referência 6 - 0,99% Cobertura

Agora com professores, isto não tem a ver nada, quer dizer, há aqui um complexo de classe que tem levado para já os sindicatos a desprezar isto, para eles não interessa haver diretores. O

ministério está calado que nem um rato, porque enfim, quer ver se ninguém fala, mas nós vamos ter que pôr isto na agenda, porque se já não há professores... já não há gente a querer ser professor. Muita gente já não quer ser professor, aliás há falta, pois nas reservas, por exemplo, só para dar um exemplo, no 3º ciclo e secundário,

Referência 7 - 0,16% Cobertura

Olhe, os principais desafios são aqueles que se prendem com a mobilização das pessoas,

Referência 8 - 0,60% Cobertura

Este desafio é tanto mais difícil quanto se foi perdendo muito do espírito de corpo que, apesar de as pessoas dizerem que os professores eram muito corporativistas, mas não no sentido pejorativo ou negativo, mas o espírito de corpo que enforma uma classe, enforma uma profissão e enforma ao mesmo tempo, uma missão.

Referências 9-14 - 3,50% Cobertura

Eu... até dói muito quando lá fora, agora por causa das greves, andam a dizer que os professores querem desprezar os alunos por causa da greve. Isto é uma ignomínia popular e populista, muitas vezes adensada pelos órgãos de comunicação social e por alguns comentadores da nossa praça que cometiam menos asneiras se tivessem a decência de estar calados. E, portanto, este desafio de no meio de uma heterogeneidade tão grande de formações académicas, de modos de perceber a própria profissão, de dificuldades de contexto, de sobrecarga de tarefas e trabalho, não verem muitas vezes uma profissão de futuro, que já foi, hoje veem um bocadinho muros e barreiras à sua frente. Veem que não podem também ou que não têm tempo para transmitir aquilo que aprenderam às gerações mais novas de docentes, que estão nas escolas, contratados especialmente ou alguns QZP que também são mais novos e aqueles professores do quadro podiam ter algum tempo para transmitir... Eu aprendi... eu digo isto porque aprendi muito com os mais velhos, estou no lugar onde estou porque aprendi muito com os mais velhos. Como não há esse tempo também a gestão acaba por estar no topo de uma pirâmide sem poder fazer círculos, está a ver? Somos obrigados a estar no topo da pirâmide no sentido em que tudo acaba por desaguar em nós. Todas as dúvidas, todas as frustrações, todas as dificuldades, todas as queixas de todo o lado. E vemos muitas vezes que as pessoas acabam por estar os braços um bocadinho para baixo por causa das dificuldades que eu enumerei. E temos este desafio grande.

E aí realmente os poderes políticos podiam colaborar, criando muitas vezes, criando menos instabilidade. Menos instabilidade profissional, menos instabilidade na organização curricular, mais estabilidade dos currículos, daquilo que é essencial para que os alunos possam ter a sua formação.

Referência 15 - 0,22% Cobertura

Criarem também menos obstáculos, já que falou das plataformas, menos obstáculos administrativos à gestão das escolas.

Referência 16 - 1,37% Cobertura

Dotarem as escolas de capacidade de gestão, pessoas formadas a nível de serviços administrativos. Os serviços administrativos foi uma área que foi muito desprezada nos últimos

anos pela tutela e agora quiseram recompor com algumas contratações, mas um funcionário administrativo e um próprio chefe de secretaria, foi desprezado este papel. Lembro-me dos antigos chefes secretaria, eram pessoas...quase aliviavam metade do trabalho dos conselhos executivos, conselhos diretivos a nível de conhecimento da legislação, a prossecução de processos, todas estas coisas e que, de repente... Olha é um coordenador técnico, arranje aí um qualquer que sirva mais ou menos, porque já há tão pouca gente que, aquele vai servir qualquer...

Referências 17-18 - 1,68% Cobertura

o próprio estatuto remuneratório, outra dificuldade para essas pessoas, como também agora para os professores por causa dos congelamentos que destruíram completamente o que era as expectativas de carreira. Outras dificuldades que têm a gestão, a articulação com os pais. É cada vez mais difícil que os pais vejam a escola sem quase um local de conflitos, onde eles possam...muitas vezes querem digladiar as suas próprias frustrações, dizendo ou que a escola não presta ou confrontando os professores, disparando queixas para todo o lado. É para a inspeção, é para DGESTE, para todo o lado e temos que dar resposta no célebre âmbito do Código de Procedimento Administrativo. Desculpando os seus educandos por tudo e por nada, é uma das dificuldades, desresponsabilizando-se a eles próprios pela educação e ao fim e ao cabo fazendo refletir esta frustração em cima da escola e dos professores.

Referência 19 - 1,03% Cobertura

A dificuldades obviamente no contexto que estava a dizer, desde as dificuldades económicas das famílias, se bem que parece um chavão, mas, mas existe e tem reflexos graves como os últimos estudos provam, nomeadamente da Universidade do Porto. Vem demonstrar que há uma grande base do insucesso e da frustração perante a escola, do baixar os braços, não é só sob o ponto de vista social das novas atrações que os jovens hoje têm para lhes distrair a atenção, mas tem muito a ver com o papel das famílias e com a estruturação das famílias e com...

Referência 20 - 0,80% Cobertura

A formação dos pais é muito importante e eu às vezes, chego a sentir pena de alguns miúdos, porque eu penso assim, se os meus filhos estivessem na situação destes, que estes estão, será que teriam o desempenho escolar que têm? Eu, a resposta é negativa não é, portanto, a escola também é desafiada a colmatar estas dificuldades da maneira que pode, os professores são chamados a ser muitas coisas para bem dos seus alunos.

Referência 21 - 2,17% Cobertura

Muitos representam muito bem este papel, outros nem tanto e também falando sobre isso também existe obviamente, aquela noção quem está na gestão acaba por ver isso, isto parece iconoclasta, mas é a verdade que há pessoas que estão na profissão e não deviam estar. Desculpe-me a franqueza, estão na profissão e não deviam estar. Porque isto não é aquilo que é adequado para elas, eu vejo muitas vezes que se calhar há prejuízos para a escola, há prejuízos também para alguns alunos. Porque o bom aluno até como um mau professor trabalha, mas, às vezes, é preciso para outros um suplemento que alguns colegas nossos não estão capacitados para dar. Não tem a ver com o cansaço, eu respeito muito o professor que, coitado chegou a um ponto de exaustão por se ter dedicado muito a trabalhar, mas àqueles que nem é pela remuneração, esteja a carreira congelada ou não esteja, têm hoje condições de trabalho

que tiverem acabam por sempre por não ser bons profissionais. Mesmo que lhes pagássemos a peso de ouro, eles não seriam bons profissionais, isto reflete-se nas escolas e é também um desafio através da formação, através de uma avaliação capaz,

Referências 22-25 - 2,21% Cobertura

outro desafio que o ministério tem que nos tirar como instrumento de gestão, os prémios de recompensa contingente, isto é praticado no ensino privado, é praticado nas empresas privadas e que daria muito resultado no setor público. Lembro-me de estar no ensino privado, como diretor, e termos uma capacidade avaliativa mais forte sobre o pessoal docente ao nosso serviço, mas havia também aquela coisa de chegar ao fim do ano e podendo recomendar mais 2 mais 3 salários mais um salário e isso, não é ser muito ser pouco, é dizer assim há ali alguma coisa diferente naquela pessoa que recompensa o trabalho, isto é um agradecimento. Porque o agradecimento só tantas vezes não chega, é agradável também o reconhecimento verbal sobre o trabalho do professor, mas é um profissional, não está a trabalhar de borla e chegar ao fim do ano dizer assim , olha pelo mérito e não era por ser o diretor ditador, porque às vezes os sindicatos... ah, mas depois a avaliação pelo diretor, havia caciquismo ou o Conselho Pedagógico, fazer reforçar os poderes do Conselho Pedagógico nas suas competências, com o diretor e com a direção para avaliar de modo coerente, o mérito dos colegas

Referência 26 - 0,41% Cobertura

e poder recompensa-los. Compensá-los mesmo com dinheiro, é importante que o ministério veja isto e se quiser formar a carreira docente que reformulou, mas que não esqueça os prémios de recompensa pelo serviço prestado,

Referência 27 - 0,38% Cobertura

isso era muito bom, porque não só compensa aqueles que trabalham mais como motiva outros que foram mais fracos, a dizer, eu posso lá chegar, é uma alavancagem grande de todo o pessoal das escolas.

Referência 28 - 0,63% Cobertura

Essa era a bandeira, mas era uma bandeira que, entretanto, esfarrapou toda porque nem a própria estrutura de avaliação que ela quis fazer tinha isso muito presente, porque o que temos hoje é também quase o que ela queria, mas não reforçou na altura o papel muito importante do Conselho Pedagógico das direções sobre essa matéria.

Referência 29 - 0,70% Cobertura

As que estou obrigado, só para dar um exemplo deste ano, é que não nos temos levantado da cadeira a trabalhar para a DGAE. Isto é só para dar um exemplo este ano, não temos levantado da cadeira a trabalhar para DGAE, não temos parado, aliás, se perguntar isto a qualquer diretor é o que ele vai dizer, nós estamos fartos. Estamos fartos disso, de priorizar a burocracia.

Referência 30 - 0,30% Cobertura

Como é que se pensa a escola e pensar a escola não tem só a ver com a sua organização administrativa, tem muito a ver com a sua organização pedagógica máxima.

Referência 31 - 0,77% Cobertura

Porque se eu tenho que ir às listas da DGAE, se tenho que ir às plataformas da DGAE para consultar dados que tenho que preencher e depois noutra aplicação a seguir vêm pedir a mesma coisa e depois, outra vez a mesma coisa, que certifique a mesma coisa e volte atrás e volte a estar. É uma coisa absolutamente horrível, portanto, essa é uma prioridade a que sou obrigado, a prioridade aquilo que estaria...

Referência 32 - 0,68% Cobertura

E isto é grave, porque além dos muitos professores terem as suas 22 horas e o horário estar mais que cheio, se as direções das outras coordenações têm que estar a trabalhar neste ritmo, significa que a aposta em projetos, o concurso para coisas exteriores para poder trazer inovação e dinheiro às escolas e projetos às escolas é prejudicado e não há tempo.

Referência 33 - 0,61% Cobertura

E com mais dificuldades, porque quanto maior é o barco maior a tormenta e não é de 300 e pouco, as situações mais complicadas também se adensam. Isto é só um exemplo, quando queríamos estar a reunir departamento, a reunir grupos, reuniões departamento, como é que se pode fazer reuniões de departamento com isto tudo.

Referências 34-35 - 0,94% Cobertura

Por impossibilidade técnica temporal, logística mesmo. Se as escolas trabalham em contínuo, eu não vou parar aulas para fazer vir reuniões departamento, nem posso fazer depois das 7 e também porque há aulas à noite e depois há os cursos profissionais que estão de manhã à noite a trabalhar. Das 8 às 7 da noite. Uma escola é muito mais complexa do que aquilo que os poderes fora da escola pensam e eu acho que muitos não aguentariam 8 dias a trabalhar como nós trabalhamos na gestão da escola.

Referência 36 - 0,37% Cobertura

Mas ninguém pensa como é que estes monstros, desculpe o termo, mas é verdade, como é que estes barcos enormes se aguentam ainda à tona, a prestar mesmo assim um serviço tão prestimoso à sociedade.

Referência 37 - 0,19% Cobertura

Bom, o que poderíamos ter à nossa disposição, seria uma facilitação grande das plataformas de gestão

Referência 38 - 0,33% Cobertura

Pois para nós agora voltou tudo à 1ª forma e, portanto, quando se fala em autonomia, tinha que haver também uma confiança dos poderes fora da escola, perante a própria escola.

Referência 39 - 0,90% Cobertura

É a 1ª vez que acontece, por exemplo, ter que fazer, isto pode parecer pequenas coisas, mas lá fora o próprio ministério nem pensa que isso é tomado como uma desconfiança, um bocadinho acintosa. Que é hoje, para pedirmos uma substituição de um professor temos de fazer o upload do documento de baixa médica. Não basta a palavra o diretor quando pede um horário, que está

a certificar-se que aquele professor realmente tem os dias de ausência que permita impedir o horário.

Referência 40 - 0,46% Cobertura

A autonomia não é da boca para fora, tem que se construir com confiança e quando eu vejo, não submeto lá a baixa por doença ou gravidez de risco, outra coisa qualquer, “faça lá o upload para nós validarmos o horário”, isto nunca aconteceu.

Referência 41 - 0,35% Cobertura

Havia outras competências que estavam delegadas nos diretores, desde os acidentes de trabalho, todas... e foram retiradas, e portanto, a base de confiança também é retirada neste aspeto

Referência 42 - 0,28% Cobertura

Então nós somos alguns bandidos que andamos aqui a fazer tanta asneira que precisam agora do Big Brother estar a ver o atestado é de 30 dias ou não é

Referência 43 - 0,73% Cobertura

Um professor QZP que é colocado por 4 anos, para mim, se ao fim desses 4 anos, quer a escola, quer o professor, aquiescessem na sua continuidade, esse professor passava a quadro de agrupamento automaticamente e rapidamente se esvaziava esta questão da instabilidade nas escolas, porque isto depois tem reflexos no currículo, na organização do currículo, nas escolas e na flexibilidade...

Referência 44 - 2,05% Cobertura

O diretor de turma, que hoje é um pivot, não só dentro da escola como com as famílias e com vários organismos que prestam apoio às famílias e aos alunos, desde a polícia, aos tribunais, à CPCJ, às Câmaras Municipais, às juntas de freguesia, enfim, aos serviços de saúde. São que são pessoas que estão ligadas isto tudo e que têm que dar respostas o mais variado possível. Os professores no seu acabam por sofrer um bocadinho a inconstância do que tem sido a própria gestão do currículo e das modificações havidas em cada ciclo político. Não é? Há exames, não há exames, agora há provas de aferição, depois não há provas de aferição, agora muda o currículo assim, agora muda o currículo assado. Portanto, de 4 em 4 anos, temos um bocado esta sina de saber ou não saber o que aí vem. A própria organização do ano letivo acaba por ficar instável com todas estas interrogações, não é? Quantas horas para aqui, quantas horas para acolá, o que é que se faz, o que é que não se faz, que créditos é que há... “Ah! mas eu fiz isto, eu tenho este projeto e não tenho nada então vou desistir”,

<Arquivos\D3> - § 14 referências codificadas [13,52% Cobertura]

Referência 1 - 0,76% Cobertura

E eu penso que integrar órgãos de gestão torna-nos professores diferentes, muito mais ativos na escola. E eu tive essa capacidade, tive essa possibilidade de o fazer não é. Grande parte dos meus anos, mesmo quando contratada, integrei órgãos de gestão.

Referência 2 - 0,51% Cobertura

E, portanto, está a ver, a capacidade que eu tive de fazer a aprendizagem institucional e de me dar logo a vontade de saber como era a escola, a escola no seu todo, não é?

Referências 3-5 - 3,10% Cobertura

É assim, eu quando estive no Ministério da Educação, na altura fui a responsável pelo acompanhamento das primeiras escolas dos 300, as designadas escolas dos trezentos, e eu era a responsável pelo acompanhamento das escolas. E instalou-se o bichinho da gestão, nessa altura. Sempre senti que, e comecei a sentir que de facto a importância da liderança é fundamental numa escola. E se não houver um líder que tenha um sentido de orientação, saiba o que quer da escola, a escola torna-se um marasmo e, portanto, são tantos professores, que se não houver um sentido de orientação, e soubermos para onde queremos ir, as escolas não avançam e por isso foi aí que eu comecei a ganhar um sentido de gosto... isto é mesmo um gosto que se instala, uma vontade... porque nós não temos condições, não é pelo que ganhamos que... a quantidade de horas de trabalho são enormes, imensas, mas efetivamente é por aquilo que eu gosto e por aquilo que eu tenho feito. Acho que os resultados têm sido suficientemente bons para me dizer que devo continuar.

Referências 6-7 - 1,90% Cobertura

Em primeiro lugar os alunos estão sempre em primeiro lugar. Há aqui uma repetição, mas é assim. Para mim os alunos vêm sempre à frente de todas as minhas ideias. Como melhorar os resultados académicos, como melhorar os resultados sociais, como fazer com que os alunos sejam mais felizes na escola, primeiro objetivo. Depois disso é o que fazer para que isso possa ser atingido. E aí, como é lógico, qualquer diretor tem que pensar em quem trabalha para isso. Nos professores, nos funcionários, tentar criar este equilíbrio, o bem-estar da comunidade, o dar resposta aos encarregados de educação, não é?...esse é o meu grande objetivo.

Referência 8 - 0,56% Cobertura

As dificuldades... olhe a maioria das vezes, as nossas maiores dificuldades são a não existência de uma rede estruturada, por parte do Ministério, que nos dê resposta aos nossos problemas.

Referências 9-10 - 1,12% Cobertura

Pedagógica e Alunos. As minhas duas grandes áreas de prioridade. Pedagógica, Alunos e depois uma que é fundamental, que é a humanização dos espaços escolares. E a humanização tanto no que diz respeito aos alunos, encarregados de educação, atendimento da comunidade, como no que diz respeito a quem aqui vive, professores e funcionários. Porque que é a nossa "primeira casa".

Referência 11 - 4,10% Cobertura

O nosso grande dilema é, e eu acho que é aquele que nós cada vez sentimos mais, como fazer com que a escola responda ao primeiro objetivo, formar cidadãos de qualidade e ao mesmo tempo sermos exigentes neste processo tão complicado que é da instabilidade do Ministério da Educação, ou seja, nós queremos cidadãos completos, em que eles saibam efetivamente os conteúdos, mas ao mesmo tempo as competências, mas depois temos uma sociedade que é exigente, uma sociedade que dá tão pouco aos jovens e às crianças. Ou seja, este é o grande

dilema como é que podemos ser exigentes com crianças que muitas vezes não têm sequer condições para aprender o mais básico que há?! Este é o nosso grande dilema. E as escolas não têm condições, muitas vezes os alunos... não temos condições para dar manuais escolares a alunos que nem sequer são do ASE, mas que não têm dinheiro para os ter. Não temos condições para emprestar computadores, alguns que não os têm em casa, mas nós também não temos para os emprestar. Portanto, o grande dilema é a Escola Pública em Portugal, e eu disse isso há pouco tempo a um secretário de estado, a Escola Pública em Portugal está dividida em escolas com condições, escolas de primeira e de primeira linha, e escolas sem condições, em que os alunos muitas vezes são de um nível social mais baixo, e, portanto, a escola está dividida e muito dividida!

Referência 12 - 0,44% Cobertura

Primeiro que tudo para mim, os instrumentos mais importantes... os recursos mais importantes são as pessoas, sem as quais a gente não pode trabalhar.

Referência 13 - 0,17% Cobertura

Depois, cada vez mais, são as plataformas, como é lógico.

Referência 14 - 0,86% Cobertura

Agora o grande problema é a desumanização das escolas, ou seja, esta eficácia não corresponde à eficácia que nós pretendemos. Porquê? Porque elas são tantas, nós ocupamos tanto tempo no seu preenchimento, que nos esquecemos do ato educativo, que é aquele que é mais importante na escola.

<Arquivos\DACE1> - § 2 referências codificadas [2,36% Cobertura]

Referência 1 - 2,21% Cobertura

É assim, a nível da... eu tinha a parte de utilizadora digamos assim, porque vinha da parte da direção de uma escola em que era eu que tratava de todas as aplicações informáticas que saiam da DGAE era eu que as respondia, de maneira que quando vim para a DGAE já tinha esse background, digamos assim...foi uma mais valia nesse setor, porque tinha a ótica do utilizador, o que muitas vezes era...foi muito positivo para alterar algumas coisas que nós a nível da direção e a nível de... principalmente a nível do concelho de Almada que nós reuníamos todos...era fácil para nós e falávamos muitas vezes das dificuldades e de algumas situações em que poderiam ser alteradas, que eu depois tentei fazê-lo a nível das aplicações cá na DGAE.

Referência 2 - 0,15% Cobertura

O nosso maior constrangimento é o são os prazos.

<Arquivos\DACE2> - § 4 referências codificadas [2,77% Cobertura]

Referências 1-2 - 1,92% Cobertura

São muitas as responsabilidades, muitas dores de cabeça. Eu às vezes a brincar digo o que me pagam é para resolver problemas, porque de facto há sempre muitas questões, desde liderar

uma organização como esta que tem cerca de 200 pessoas, é muita gente e muita gente com problemas e sempre há questão de gestão de recursos humanos, que é difícil, mas também é um cargo com recompensas e ver... e perceber que o que fazemos aqui tem consequências no terreno, pensando que estamos a melhorar o sistema educativo e que os nossos alunos vão ter uma escola melhor e que vão aprender mais, e vai haver menos insucesso e menos retenção,

Referência 3 - 0,55% Cobertura

há de facto muitas questões por resolver, muitos projetos, muitos planos, muita falta de tempo, mas depois algumas, eu diria muitas recompensas do trabalho que se vai realizando.

Referência 4 - 0,31% Cobertura

Missão, missão... é todos os alunos portugueses aprenderem mais e melhor, como nós costumamos dizer.

<Arquivos\DACE3> - § 2 referências codificadas [2,56% Cobertura]

Referência 1 - 0,96% Cobertura

Embora eu trabalhe em sistemas de informação eu não tenho nenhuma formação específica em IT, mas rapidamente se aprende o essencial, eu diria que é preciso perceber os sistemas, como é que um sistema qualquer que seja funciona e é preciso conhecer a linguagem dos processos não é, porque nós funcionamos por processos na administração pública e por processos nos sistemas de informação, portanto eu diria que a minha formação de base que é de muito banda larga me ajudou a isso.

Referência 2 - 1,60% Cobertura

E depois há um desafio complicado, que é o desafio de...mas que esse é transversal a toda a administração pública, que nós temos a noção de que temos capacidade para fazer mais rápido, mas todos os tramites que temos de percorrer anualmente, a aprovação de um orçamento, o registo de um orçamento, uma compra pública, uma aquisição, uma autorização, torna um processo muito lento, por isso é que eu lhe disse que temos que ser resilientes, porque qualquer pessoa nas mesmas circunstâncias já teria desistido não é, porque nós demoramos muito mais tempo e acabamos por nos tornar menos eficientes do que poderíamos, porque precisamente estas balizas não é. Não basta só fazer o trabalho, ou ter dinheiro para fazer o trabalho, é preciso percorrer uma série de passos que torna o processo todo muito lento.

<Arquivos\DACE4> - § 3 referências codificadas [1,61% Cobertura]

Referência 1 - 0,37% Cobertura

E eu cheguei uma altura que disse assim “não consigo mexer em tudo”, porque eu fiz programação, cablagem, administração de sistemas, portanto tive uma panóplia... passei pelas coisinhas todas, não é. Deu-me uma visão... grande...

Referência 2 - 0,57% Cobertura

Portanto, o que eu acho hoje em dia é que a preocupação com a tecnologia não devia existir. A preocupação com os computadores não devia existir, porque cada vez mais o ferro, que é como a gente lhe chama, cada vez está mais barato, e mais potente e com mais... o problema é um problema de planejamento e de estratégia dos sistemas de informação.

Referência 3 - 0,67% Cobertura

É inconcebível, quem manda nas escolas neste momento são os alunos e os encarregados de educação. E isso traduz-se em complicações muito grandes para o conselho diretivo, que já têm a gestão que é difícil, por tudo aquilo que a gente já falou, e depois ainda mais essa... a gente vê nas notícias, porque o professor ralhou com o menino, a seguir vai o pai, a mãe, o primo, a prima e vão bater no professor!