



CATÓLICA  
PORTO

EDUCAÇÃO E  
PSICOLOGIA

**EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E  
DESENVOLVIMENTO HUMANO**

ATAS DO  
I SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL

VOL. II – COMUNICAÇÕES LIVRES

EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E  
DESENVOLVIMENTO HUMANO

ATAS DO  
I SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL

VOL. II – COMUNICAÇÕES LIVRES

Porto

Universidade Católica Portuguesa  
Faculdade de Educação e Psicologia

## **Ficha técnica**

**Título:** Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano: Atas do I Seminário Internacional, Vol. II – Comunicações Livres

**Organizadores:** Joaquim Machado (coord.), Cristina Palmeirão, Ilídia Cabral, Isabel Baptista, Joaquim Azevedo, José Matias Alves, Maria do Céu Roldão

**Autores:** Adérito Barbosa, Adorinda Gonçalves, Alcina Martins, Alexandre Ventura, Almerinda Coutinho, Amelia Alberto, Amélia Simões Figueiredo, Ana Carita, Ana Certã, Ana Cristina Castedo, Ana Cristina Tavares, Ana Isabel Vigário, Ana Maria Calil, Ana Melo, Ana Mouta, Ana Paulino, Ana Pereira, Ana Santos, Andreia Gouveia, Andreia Vale, Angélica Cruz, Angelina Sanches, António Andrade, António Neto-Mendes, António Oliveira, Bruna Ribas, Cândido Miguel Francisco, Carla Alves, Carla Baptista, Carla Cibele Figueiredo, Carla Guerreiro, Carolina Gomes, Carolina Mendes, Cátia Carlos, Christiane Barbato, Cicera Lins, Clara Freire da Cruz, Clara Gomes, Cláudia Gomes, Cláudia Miranda, Conceição Leal da Costa, Cristiana Madureira, Cristina Bastos, Cristina Palmeirão, Cristina Pereira, Daniela Gonçalves, Diana Oliveira, Diogo Esteves, Diogo Esteves, Elisabete Pinto da Costa, Elvira Rodrigues, Elza Mesquita, Emilia Noormahomed, Eva M. Barreira Cerqueiras, Evangelina Bonifácio, Fernando Azevedo, Fernando Sousa, Filipa Araújo, Filipe Couto, Filipe Matos, Flávia Freire, Florbela Samagaio, Francisca Izabel Pereira Maciel, Giane Maria da Silva, Giovanna Costa, Graça Maria Pires, Helena Castro, Helena Correia, Henrique Gomes de Araújo, Ilda Freire, Ilídia Cabral, Isabel Cavas, Isabel Machado, Isabel Rabiães, Isabel Ramos, Isabel Santos, Isilda Monteiro, Joana Fernandes, Joana Isabel Leite, Joana Sousa, João Ferreira, João Formosinho, Joaquim Azevedo, Joaquim Machado, José Almeida, José Pedro Amorim, José Graça, José Matias Alves, José Pacheco, Juan Carlos Torrego Seijo, Laura Rego Agraso, Liliana Costa, Luís Castanheira, Luísa Moreira, Luísa Ribeiro Trigo, Luiz Filipe Machado, Macrina Fernandes, Magda M. R. Venancio, Mahomed Ibraimo, Márcia Leal, Margarida Quinta e Costa, Maria da Conceição Azevedo, Maria da Conceição Martins, Maria da Graça Ferreira da Costa Val, Maria de Lurdes Carvalho, Maria do Céu Roldão, Maria Helena Martinho, Maria Ivone Gaspar, Maria João de Carvalho, Maria José Rodrigues, Maria Lopes de Azevedo, Maria Lucimar Jacinto de Sousa, Marina Pinto, Marli Andre, Marta Garcia Tracana, Martins Vilanculos, Natália Costa, Nazaré Coimbra, Neusa Ambrosetti, Oscar Mofate, Paulo Carvalho, Paulo Gil, Raquel Mariño Fernández, Raul Manuel Tavares de Pina, Regina Coelli Gomes Nascimento, Renilton Cruz, Rosângela Gonçalves de Oliveira, Rosemar Lemos, Rui Amado, Rui Castro, Rui Cordeiro da Eira, Sandra Almeida, Sérgio Ferreira, Sílvia Amorim, Sofia Bergano, Sofia Oliveira Martins, Sónia Soares Lopes, Susana Gastal, Suzana Ribeiro, Teresa Guedes, Vitor Ribeiro, Vivian Assis, Vivianne Lopes, Zita Esteves

**Design e Paginação:** Departamento de Comunicação e Relações Públicas, Universidade Católica Portuguesa – Porto

**Colaboração:** Cristina Crava, Francisco Martins

**ISBN:** 978-989-99486-0-0

**Editor:** Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Educação e Psicologia

**Local e data:** Porto, 2015

# O PROCESSO COMUNICATIVO E OS ESTILOS DE LIDERANÇA EM ESCOLAS TEIP E COM CONTRATO DE AUTONOMIA

FILIPA ARAÚJO<sup>1</sup> ([araujo.filipa@gmail.com](mailto:araujo.filipa@gmail.com)), JOSÉ PEDRO AMORIM<sup>2</sup> ([jpamorim@fpce.up.pt](mailto:jpamorim@fpce.up.pt)) & JOSÉ MATIAS ALVES<sup>2</sup> ([matiasalvesucp.porto@gmail.com](mailto:matiasalvesucp.porto@gmail.com))

<sup>1</sup> Escola Secundária D. João II, Setúbal, Portugal

<sup>2</sup> Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal

## RESUMO

Neste trabalho de investigação teve-se em consideração duas linhas de investigação interrelacionadas: por um lado, a “comunicação/fluxos de informação na organização” (dimensão 1), compostos nomeadamente pelas subdimensões “partilha de estratégias e de materiais pedagógicos”, “papel das TIC na comunicação”, “qualidades da comunicação” e “participação e tomada de decisão”, e, por outro, os estilos de liderança exercidos em cada uma das escolas analisadas.

Utilizou-se uma metodologia qualitativa, através da análise horizontal interpretativa dos discursos, sentidos e representações das vinte e cinco pessoas entrevistadas (entrevistas semiestruturadas) que foram feitas a três diretores, doze coordenadores e dez professores de três escolas da zona norte do país: uma escola secundária TEIP, que se candidatou recentemente a um contrato de autonomia, e dois agrupamentos TEIP, já com contrato de autonomia.

Da análise das entrevistas conclui-se que, na escola A, a liderança é percebida pelos professores entrevistados como tendencialmente autocrática; na escola B, não se observa uma tendência clara, uma vez que os dados contêm alguns elementos próprios de uma liderança democrática e outros de uma liderança autocrática; e, na escola C, a liderança é percebida pelos professores entrevistados como tendencialmente democrática.

**Palavras-chave:** comunicação, escolas TEIP, estilos de liderança, TIC.

## ABSTRACT

In this research, two intertwined lines were taken into account: on the one hand, the communication / information flows in the organization (dimension 1) – composed by the subdimensions “sharing strategies and teaching materials”, “the role of ICT in communication”, “the qualities of communication” and “the participation and decision making process” –, and, on the other hand, the leadership styles exercised in each school.

A qualitative methodology was used, through discourse analysis of the twenty-five semi-structured interviews that were made to three directors, twelve coordinators and ten teachers from three schools in the north of the country, all of them in disadvantaged territories.

The analysis of the interviews shows that in school A the leadership is generally perceived by teachers as autocratic; in school B, a clear trend is not observed, since the data contains elements from a democratic leadership and also from an autocratic leadership; in school C, leadership is perceived by teachers as globally democratic.

**Keywords:** Communication, TEIP schools, leadership styles, ICT.

## 1. OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desta investigação são os estilos de liderança exercidos em três escolas TEIP (duas delas com contrato de autonomia), através da análise da comunicação e dos fluxos de informação na organização, no que respeita, nomeadamente, à partilha de estratégias e de materiais pedagógicos, ao papel das TIC na comunicação, às qualidades da comunicação e à participação e tomada de decisão. Assim, procurou-se conhecer a perspetiva dos entrevistados – professores, coordenadores e diretores – acerca

1. dos fluxos de informação e da forma como a comunicação se faz na sua escola;
2. do processo de tomada de decisão na escola;
3. da autoria do Projeto Educativo e do Projeto TEIP.

### 1.1. OBJETIVO DE ESTUDO

A presente investigação teve como principal objetivo compreender o processo comunicativo (nomeadamente as subdimensões partilha de estratégias e de materiais pedagógicos, o papel das TIC, qualidades da comunicação, bem como a participação e a tomada de decisão), e os estilos de liderança em cada uma das três escolas analisadas com tipologias específicas, nomeadamente territórios educativos de intervenção prioritária (TEIP) e com contrato de autonomia.

Assim, através da realização de entrevistas semiestruturadas com professores, coordenadores e diretores, pretendeu-se obter respostas para as seguintes perguntas:

1. Qual a imagem que melhor caracteriza os fluxos de informação e a forma como a comunicação se faz na escola? Porquê?
2. Existe alguma metáfora que ilustre o processo de tomada de decisão na escola?
  - 2.1 Quais as alterações que os professores, coordenadores e diretores gostariam de efetuar na escola, se tivessem essa possibilidade?
3. A quem coube ou cabe a autoria de documentos como o Projeto Educativo e o Projeto TEIP?

### 1.2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A partir da primeira metade do século XXI existiu um grande interesse pelas questões de liderança e gestão, visto que se considerou que a qualidade da liderança conduz a uma melhoria significativa da escola e dos resultados escolares. Desta forma, houve um acréscimo de reconhecimento de que as escolas exigem que os líderes/gestores sejam eficazes, para que possam proporcionar melhor educação aos alunos. Assim, as escolas necessitam de formação e professores comprometidos, bem como de uma liderança/gestão altamente eficaz.

O cerne da gestão educacional é o processo de decisão e os objetivos da organização. Na maioria das escolas, os objetivos são definidos pelo órgão principal (Conselho Geral), muitas vezes trabalhando em conjunto com a equipa de gestão (Conselho Pedagógico) e também com o órgão diretivo da escola (Diretor). No entanto, os objetivos da escola são fortemente influenciados por pressões do ambiente externo e, em particular, por legislação ou declarações políticas (Bush e Glover, 2003).

Uribe considera que os “estudos mais recentes evidenciam com clareza a importância que o exercício de uma liderança adequada produz na eficácia escolar” (2005, p. 109).

Assim, para este autor,

“(…) um ponto de destaque nessa liderança é que, através de uma estrutura de gestão adequada, se possibilita a participação dos docentes em diferentes âmbitos da gestão escolar. Acontece que estamos sendo espectadores e/ou atores, pelo menos conceitualmente, de uma transição entre uma linha de liderança mais tradicional, denominada transacional, que mantém linhas de hierarquia e controle (de modo burocrático), e um enfoque de liderança mais transformacional, que distribui e delega” (Uribe, 2005, p. 109).

#### 1.2.1. MODELO ADMINISTRATIVO

Este modelo assume que o foco dos dirigentes deve ser nas funções, tarefas e comportamentos. Se estas funções forem exercidas com competência, o trabalho dos outros, na organização, será facilitado. As características da autoridade e influência são atribuídas aos cargos formais, em função do *status*, posição que cada um/a ocupa na hierarquia da organização.

As características da autoridade e influência são atribuídas aos cargos formais, em função do *status*, posição que cada um/a ocupa na hierarquia da organização.

Caldwell e Spinks (1992) defendem que os gestores e líderes das organizações escolares devem ser capazes de desenvolver e implementar um processo cíclico, que envolva as seguintes sete funções de gestão:

1. Estabelecimento de metas/objetivos;
2. Identificação das necessidades;
3. Definição de prioridades;
4. Planeamento;
5. Orçamento;
6. Implementação e
7. Avaliação.

É importante notar que este tipo de liderança não inclui o conceito de visão, que é central para a maioria dos modelos de liderança. Este modelo Administrativo foca-se essencialmente em gestão de atividades com sucesso, em vez de uma visão, um futuro melhor para a escola.

#### 1.2.2. MODELO TRANSFORMACIONAL

Este modelo de liderança defende como principal objetivo a cooperação entre os diferentes membros da organização, tendo em consideração os seus compromissos e capacidades (Leithwood, Jantzi, e Steinbach, 1999).

Leithwood, Begley e Cous (1994) defendem que este modelo Transformacional está dividido em oito dimensões:

- Ver a escola como um todo;
- Estabelecer metas/objetivos para a escola;
- Fornecer estimulação intelectual;
- Oferecer apoio individualizado;
- Defender as melhores práticas e os melhores valores organizacionais;
- Demonstrar altas expectativas de desempenho;
- Criar uma cultura escolar de produtividade;
- Desenvolver estruturas para fomentar a participação nas decisões escolares.

Caldwell e Spinks (1992) argumentam que este modelo é essencial para a autonomia das escolas. Os líderes transformacionais conseguem ganhar de tal maneira a confiança dos seus “seguidores” que os níveis de realização tornam-se um imperativo moral/virtual. Na opinião dos autores, estes líderes têm uma capacidade poderosa de transformação e liderança.

Segundo Lima, Pacheco, Esteves e Canário (2006), a transformação “real” vai depender da natureza e da qualidade da gestão interna. A gestão de autonomia deve ser acompanhada de uma descentralização interna do poder, dentro da escola, mas ter em consideração o processo de liderança e de transformação. Esta abordagem de liderança transformacional tem o potencial de envolver todos os interessados na consecução dos objetivos escolares.

### 1.2.3. MODELO PARTICIPATIVO

O modelo de liderança participativa tem na tomada de decisão do grupo o seu foco central. Este modelo é sustentado por três hipóteses:

1. A participação vai aumentar a eficácia da escola;
2. A participação é justificada pelos princípios democráticos;
3. No contexto da gestão local, a liderança está à disposição de qualquer uma das entidades interessadas, legítimas.

Sergiovanni (1984) aponta para a importância de uma abordagem participativa. Esta abordagem será bem-sucedida, numa equipa unida e coesa, por forma a aliviar as pressões sobre os diretores da escola. O peso da liderança será menor se as principais funções e papéis forem compartilhados.

### 1.2.4. MODELO TRANSACIONAL

Miller e Miller (2001) referem-se à liderança transacional como um processo de troca, ou seja, o Diretor requer a cooperação de educadores e professores, por forma a garantir uma gestão eficaz da escola. Neste intercâmbio, pode obter-se benefícios para ambas as partes envolvidas no acordo.

### 1.2.5. MODELO PÓS-MODERNO

Greenfield (1973) assume que as organizações não têm nenhuma realidade ontológica, são as pessoas que estão “dentro delas” que têm diferentes pontos de vista. Este modelo sugere que os líderes devem respeitar e dar atenção aos diferentes pontos de vista e perspetivas das partes envolvidas.

Em síntese, dir-se-ia que cada um dos modelos de liderança discutidos anteriormente é parcial. Eles proporcionam perspectivas distintas, mas unidimensionais, sobre liderança escolar.

### 1.3. IMPORTÂNCIA DAS TIC NO PROCESSO COMUNICATIVO

Cada vez mais, os alunos estão motivados para as TIC, em detrimento dos métodos tradicionais de ensino (Villate, 2005). Desta forma, a formação dos alunos de hoje exige a adaptação dos nossos métodos de ensino face às novas tecnologias. A tecnologia mudou à medida da escala espacial, isto é, o longe e o próximo não existem virtualmente. Hoje, professores e alunos podem estabelecer interações entre si, mas também cada escola e/ou cada um dos membros estabelecer relações com outras escolas, com especialistas ou instituições (Silva, 2001). Para que os alunos incorporem esta forma de aprender, é necessário que o impulso seja dado pelo professor nas aulas, ou seja, é necessário assumir a inovação dentro do currículo, como parte integrante dele.

Segundo Vieira, “a tecnologia desponta como um recurso de natureza académico-administrativa que permite atingir vários objetivos: favorecer o desenvolvimento de um trabalho de equipa entre os professores, ao introduzir recursos de comunicação e interação bastante ágeis, propiciar a articulação entre o administrativo e o pedagógico, favorecendo o acesso dos administradores escolares às informações armazenadas sobre o trabalho pedagógico e informar a comunidade de pais sobre as atividades escolares realizadas e a se realizar, a fim de propiciar mais interação entre pais, alunos e professores. Acredita-se que este recurso favorece o surgimento de espaços de troca mais abertos, o que permite conhecer melhor a realidade e intervir nela quando necessário, visando garantir a unidade, adequação e a coerência dos atos administrativos às necessidades pedagógicas” (2005, p. 15).

## 2. METODOLOGIA

Neste trabalho de investigação, utilizou-se uma metodologia qualitativa, através da análise dos discursos, sentidos e representações dos professores, coordenadores de departamento e diretores entrevistados. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas segundo um guião constituído por um conjunto de tópicos principais. Neste estudo, apresenta-se então uma análise horizontal das entrevistas semiestruturadas que foram feitas a três diretores, doze coordenadores e dez professores de três escolas da zona norte do país.

## 3. RESULTADOS

Os resultados são relativos a duas dimensões principais: comunicação/fluxos de informação na organização, por um lado, e estilos de liderança, por outro. A primeira dimensão, relativa à comunicação e aos fluxos de informação, compreende quatro subdimensões, a saber: (i) “partilha de estratégias e de materiais pedagógicos”, (ii) “papel das TIC na comunicação”, (iii) “qualidades da comunicação” e (iv) “participação e tomada de decisão”. Embora os diretores e os coordenadores também tenham sido entrevistados, o que se verificou é que o seu discurso é demasiado “comprometido”. De acordo com a autoavaliação que fazem da sua própria liderança, todos são democráticos.

Como os dados não permitem utilizar todos os modelos/tipologias de liderança descritos, na análise optou-se por procurar tendências relativas apenas a dois estilos: o autocrático e o democrático, propostos por Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph K. White, num texto clássico (Lewin, Lippitt, e White, 1939).

Desta forma, pôde constatar-se que a comunicação e os estilos de liderança são percebidos de forma muito diferente nas três escolas: numa, a liderança é percebida como tendencialmente autocrática; noutra, como tendencialmente democrática; e noutra ainda observaram-se tendências mistas. Em qualquer dos casos, a comunicação mostrou ser um aspeto fundamental na democraticidade da liderança e, até, na qualidade das relações que se estabelecem entre os professores.

Em suma, resulta da análise das entrevistas que, na escola A, a liderança é percebida pelos professores entrevistados como tendencialmente autocrática. Na escola B, não se observa uma tendência clara, uma vez que os dados contêm alguns elementos próprios de uma liderança democrática e outros de uma liderança autocrática. Na escola C, a liderança é percebida pelos professores entrevistados como tendencialmente democrática.

Em síntese, importa referir que estes estilos foram inferidos a partir dos discursos de alguns professores. Não há, por isso, nenhuma pretensão de qualificar uma realidade objetiva, mas antes de caracterizar a forma como estes professores percebem como é exercida a liderança nas suas escolas.

Assim, conclui-se que, nas escolas onde há uma gestão democrática, existem bons resultados ao nível da dimensão “comunicação/fluxos de informação na organização”. Em contrapartida, nas escolas onde existe uma liderança mais autoritária, a comunicação não flui da melhor forma, ou seja, a partilha de estratégias e de materiais pedagógicos raramente existe; as TIC são descuradas; a comunicação não se processa da melhor forma e, no processo de tomada de decisão, a maioria dos professores não são auscultados.

#### 4. CONCLUSÕES

Neste trabalho, centramo-nos na análise interpretativa dos sentidos e representações dos/as diretores/as, coordenadores/as, professores/as de três escolas da região norte do país, com o objetivo de compreender os estilos de liderança nelas exercidos.

Após entrevistar 25 professores das três escolas, foi possível inferir que a liderança da escola A é tendencialmente percebida como autocrática; a liderança da escola B produziu discursos de sinal misto, uns no sentido da autocracia, outros no da democracia; a liderança da escola C, finalmente, é tendencialmente percebida como democrática, na qual todos os atores envolvidos no processo educativo são auscultados e têm voz, pois todos os entrevistados foram unânimes em considerar que a gestão da escola é participada por todos. Nesta escola, os resultados escolares são considerados muito bons, o que se deve, segundo os entrevistados, ao modelo de gestão da escola e ao facto de ser um corpo docente muito jovem.

Na escola A, relativamente à dimensão “comunicação/fluxos de informação na organização”, os professores são da opinião que existe ruído na comunicação após as reuniões de Conselho Pedagógico, e que seria importante elaborar uma minuta desta reunião e afixar num placar da escola, bem como enviá-la por *e-mail*. Por sua vez, nas escolas B e C, existe um professor responsável por elaborar sempre a ata desta reunião e enviar para todos os coordenadores. Estes, por sua vez, enviam para os restantes professores dos seus departamentos. Também na escola A os professores não têm por hábito elaborar documentação em comum. Pressupõe-se, assim, que uma gestão mais democrática, como a que existe na escola C, induz um maior espírito de cooperação e partilha entre os diferentes atores envolvidos, tal como se pode confirmar nos discursos dos entrevistados.

Nas escolas A e B, os professores entrevistados consideram que existe pouca intervenção dos encarregados de educação. Por sua vez, na escola C, os professores são unânimes em considerar que existe uma grande intervenção destes. A forte adesão por parte dos encarregados de educação deve-se ao facto de haver uma grande divulgação das atividades da escola, através do jornal escolar, pela comunidade educativa: cafés, junta de freguesia, farmácia, escola do 1.º ciclo e pré-escolar...

Relativamente à subdimensão “partilha de estratégias e de materiais pedagógicos”, os dados enfatizam quão importante é a partilha de saberes na escola. Nas escolas B e C, constata-se que existe muita cooperação e partilha entre os docentes da escola. Na escola B, existe par pedagógico e reuniões semanais, através dos quais partilham todas as estratégias e materiais. No entanto, o mesmo não se verifica na escola A. Segundo os entrevistados, existe pouca partilha e cooperação entre os grupos disciplinares desta escola. Esta falta de cooperação pode dever-se a vários fatores, tais como: mudança de Direção, centralização de poderes, excesso de trabalho, receio em dar opinião sobre determinado assunto e falta de transparência, ao nível do processo de tomada de decisão.

Na maioria das escolas analisadas constata-se que existe um bom relacionamento entre as lideranças intermédias e a Direção, ou seja, os coordenadores e os diretores entrevistados são “juizes em causa própria”. No entanto, na escola A, uma das coordenadoras referiu que a nova Direção da escola tem regredido em termos de democraticidade e da cooperação entre os colegas. Um outro coordenador também considerou que a democraticidade tem diminuído na sua escola e que o processo de tomada de decisão não é partilhado. Um terceiro coordenador disse que a democraticidade da escola tem-se alterado, ao longo dos últimos anos, existindo um excesso de trabalho, tarefas “impostas” aos professores, diminuindo, assim, a qualidade do trabalho.

No que concerne à subdimensão “papel das TIC na comunicação”, a maioria dos inquiridos entende que as TIC são muito úteis nos dias de hoje, ou seja, em todas as escolas a maioria dos docentes utiliza o *mail* para comunicar com os colegas. Na escola A, os docentes entrevistados consideram que as TIC são úteis no processo de ensino-aprendizagem, mas não são tudo. Por sua vez, na escola B, de um modo geral, os docentes consideram que utilizam muito as TIC e que estão muito dependentes destas. Nesta escola, os quadros interativos são muito utilizados pelos professores. Na escola C, todos os docentes consideram que as TIC são muito importantes e que existe uma grande utilização por parte dos docentes, nomeadamente ao nível da utilização dos quadros interativos. Quanto à utilização da Plataforma Moodle, tanto na escola B como na escola C, existe uma grande utilização, funcionando como grupos de trabalho e comunidades de aprendizagem. Na escola A, por sua vez, ainda não foi implementada esta plataforma, apesar de um dos docentes entrevistados considerar muito importante a sua implementação. Assim, considera-se que a pouca utilização das TIC, na escola A, poderá advir do facto de a Direção ser pouco “democrática”.

Conclui-se assim que todos os diretores, coordenadores e professores, de uma forma geral, consideraram as TIC muito importantes na escola. Duas das coordenadoras da escola A referiram que uma das desvantagens das TIC reside no facto de os alunos não as saberem utilizar, nomeadamente ao nível do processo de pesquisa. Uma destas coordenadoras referiu também que os professores deverão facultar todos os recursos/*sites* e incentivar os alunos a pesquisarem. Todos os diretores são unânimes em considerar que as TIC têm muitas vantagens, mas, ao mesmo tempo, existe uma forte dependência, ao nível das tecnologias, por parte dos alunos e professores, o que pode levar a um certo isolamento.

No que concerne à subdimensão “qualidades da comunicação”, os professores da escola A declararam, como se disse, que existe ruído na comunicação após as reuniões do Conselho Pedagógico. Por sua vez,

os professores da escola B, nomeadamente a Professora de Língua Portuguesa e a Professora de História, são da opinião de que a maioria das decisões se processa de forma vertical descendente e a professora de Educação Física opinou que a comunicação se processa de forma vertical descendente e ascendente. Na escola C, todos os professores entrevistados referiram que o fluxo de comunicação é muito bom, processando-se de forma vertical, descendente e ascendente, e horizontal.

Relativamente à subdimensão “participação e tomada de decisão”, na escola A, um dos coordenadores e quatro dos professores entrevistados consideraram que as pessoas sem cargos não intervêm no processo de tomada de decisão e que o seu contributo seria muito útil, uma vez que se trata de pessoas jovens, com “sangue novo”, isto é, segundo os entrevistados, a maioria das decisões são tomadas ao nível do Conselho

Pedagógico. Os professores, em departamento, apenas se limitam a aprovar o que já foi decidido em Conselho Pedagógico. Na escola B, uma das docentes também referiu que os docentes não têm poder de decisão e que a maioria das decisões é tomada pela Direção e pelo Conselho Pedagógico. Ao contrário da escola A, nenhum coordenador da escola B e C afirmou que os professores sem cargos não têm poder de decisão. Na escola C, tanto o Diretor como os coordenadores e os professores são unânimes em considerar que todos têm poder de decisão.

Na escola A, um dos professores entrevistados, com o cargo de Coordenador dos Diretores de Turma do Ensino Secundário, considerou que existe falta de transparência, por parte da nova Direção, o que tem levado à desunião entre os departamentos e entre os próprios professores. Na opinião deste entrevistado, a antiga Direção era democrática, pois todos eram tratados de igual forma. Atualmente, são tomadas muitas decisões sem serem auscultadas as bases, ou seja, existe uma comunicação vertical, o que provoca desunião entre os colegas. Este docente também disse que a escola não teve uma evolução significativa, ao nível pedagógico, isto é, não houve o devido acompanhamento para que efetivamente houvesse uma melhoria nos resultados dos alunos. Com esta entrevista, conclui-se que este docente contesta bastante a política desta escola, ou seja, considera que não é democrática, pois o poder de decisão está centralizado na Direção, e existe pouca partilha e cooperação entre os docentes da escola. Desta forma, verifica-se que a escola mais “contestatária” relativamente às políticas de gestão escolar foi a escola A.

Assim, conclui-se que, nas escolas onde há uma gestão democrática, existem bons resultados ao nível da dimensão “comunicação/fluxos de informação na organização”. Em contrapartida, nas escolas onde existe uma liderança mais autoritária, a comunicação não flui da melhor forma, ou seja, a partilha de estratégias e de materiais pedagógicos raramente existe; as TIC são descuradas; a comunicação não se processa da melhor forma e, no processo de tomada de decisão, a maioria dos professores não são auscultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bush, T. e Glover, D. (2003). Obtido de [www.ncsl.org.uk/literaturereviews](http://www.ncsl.org.uk/literaturereviews)
- Caldwell, B. e Spinks, J. (1992). *Leading the self-managing school*. London: Falmer Press.
- Greenfield, T. (1973). Organisations as social inventions: rethinking assumptions about change. *Journal of Applied Behavioural Science*, 551-574.
- Leithwood, K., Begley, P., e Cous, B. (1994). *Developing expert leaders for future schools*. London: Falmer.
- Leithwood, K., Jantzi, D. e Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Lewin, K., Lippit, R. e White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*.
- Lima, L. C., Pacheco, A. J., Esteves, M. e Canário, R. (dezembro de 2006). *A Educação em Portugal (1986-2006) - Alguns contributos de investigação*. Obtido de [http://www1.porto.ucp.pt/twt/ProjectoFenix/MyFiles/MyAutoSiteFiles/BoasPraticas253993794/fmartins/A\\_Educacao\\_em\\_Portugal\\_1986\\_2006\\_Alguns\\_Contributos\\_de\\_Investigacao.pdf](http://www1.porto.ucp.pt/twt/ProjectoFenix/MyFiles/MyAutoSiteFiles/BoasPraticas253993794/fmartins/A_Educacao_em_Portugal_1986_2006_Alguns_Contributos_de_Investigacao.pdf)
- Miller, J., e Miller, T. (2001). Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 181-189.
- Sergiovanni, T. (1984). schooling, Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*.
- Silva, B. (2001). A tecnologia é uma estratégia. In U. d. Minho (Ed.), *In Paulo Dias e Varela de Freitas (org.). Actas da II Conferência Internacional Desafios 2001*. Braga: Centro de Competência da Universidade do Minho do Projecto Nónio, pp. 839-859. (ISBN: 972-98456-1-1). Obtido em 18 de dezembro de 2012, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/17940/1/A%20tecnologia%20%C3%A9%20uma%20estrat%C3%A9gia.pdf>
- Uribe, M. (2005). A liderança docente na construção da cultura escolar de qualidade. Um desafio de ordem superior. *Revista PRELAC*, pp. 166-115.
- Vieira, A. T. (2005). *Gestão Educacional e Tecnologia*. São Paulo: Avercamp.
- Villate, J. (2005). E-learning na Universidade do Porto - Caso de estudo: Física dos sistemas dinâmicos 2004/2005. *II Workshop E-learning*. Porto: Universidade do Porto.