



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Faculdade de Educação e Psicologia

***O Processo Comunicativo e os Estilos de Liderança
em Escolas TEIP e com Contrato de Autonomia***

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação

Especialização em Administração e Organização Escolar

Filipa Pereira Araújo

Porto, dezembro de 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Faculdade de Educação e Psicologia

***O Processo Comunicativo e os Estilos de Liderança
em Escolas TEIP e com Contrato de Autonomia***

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação

Especialização em Administração e Organização Escolar

Filipa Pereira Araújo

Trabalho efetuado sob a orientação de:

José Matias Alves (Orientador)

e

José Pedro Amorim (Coorientador)

Porto, dezembro de 2014

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, ao Professor Doutor José Matias Alves e ao Professor Doutor José Pedro Amorim pela orientação e por toda a disponibilidade que sempre manifestaram, durante a elaboração deste trabalho de investigação e também na apresentação do pré-projeto.

Quero agradecer também a muitas outras pessoas que me deram sugestões e apoio na elaboração deste trabalho, nomeadamente à Professora Doutora Cristina Palmeirão, aos diretores, coordenadores e professores das três escolas analisadas, cujos testemunhos e perspetivas foram muito enriquecedores para a concretização deste trabalho e para a minha valorização pessoal e profissional.

Por último, agradeço aos meus pais que sempre estiveram disponíveis para me apoiarem e incentivarem no desenvolvimento desta investigação.

A todos, muito obrigada!

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.

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.

Índice

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO ESTUDO DA ESCOLA	11
1.2. GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA	13
1.3. MODELOS DE LIDERANÇA	14
1.3.1. <i>Modelo Administrativo</i>	15
1.3.2. <i>Modelo Transformacional</i>	16
1.3.3. <i>Modelo Participativo</i>	17
1.3.4. <i>Modelo Transacional</i>	17
1.3.5. <i>Modelo Pós-Moderno</i>	17
1.3.6. <i>Modelo Moral</i>	18
1.3.7. <i>Modelo Educacional</i>	18
1.3.8. <i>Modelo Contingente</i>	18
1.4. O PROCESSO COMUNICATIVO NAS ESCOLAS E AS DIFERENTES REDES DE COMUNICAÇÃO	19
1.5. QUALIDADES DA COMUNICAÇÃO	21
1.5.1 <i>Comunicação formal e informal</i>	23
1.5.2. <i>Redes verticais e horizontais</i>	24
1.6. MODELOS DE COMUNICAÇÃO EDUCACIONAL.....	26
1.6.1. <i>Modelo de Claude Shannon e Warren Weaver</i>	26
1.6.2. <i>Modelo de George Gerbner</i>	27
1.6.3. <i>Modelo de Harold Lasswell</i>	28
1.6.4. <i>Modelo de Theodore Newcomb</i>	30
1.6.5. <i>Modelo de Roman Jakobson</i>	30
1.7. IMPORTÂNCIA DAS TIC NO PROCESSO COMUNICATIVO	30
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA E SEUS PRESSUPOSTOS	32
OBJETIVOS DO ESTUDO.....	32
DESCRIÇÃO DO ESTUDO	32
CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	34
CAPÍTULO 3: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS (ESCOLA A, B E C).....	38
3.1. DIMENSÃO 1: COMUNICAÇÃO/FLUXOS DE INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	38
3.1.1. PARTILHA DE ESTRATÉGIAS E DE MATERIAIS PEDAGÓGICOS – ESCOLA A	38
3.1.2. PARTILHA DE ESTRATÉGIAS E DE MATERIAIS PEDAGÓGICOS – ESCOLA B	41
3.1.3. PARTILHA DE ESTRATÉGIAS E DE MATERIAIS PEDAGÓGICOS – ESCOLA C	45
3.1.4. PAPEL DAS TIC NA COMUNICAÇÃO – ESCOLA A	48
3.1.5. PAPEL DAS TIC NA COMUNICAÇÃO – ESCOLA B	52
3.1.6. PAPEL DAS TIC NA COMUNICAÇÃO – ESCOLA C	57
3.1.7. QUALIDADES DA COMUNICAÇÃO – ESCOLA A.....	62
3.1.8. QUALIDADES DA COMUNICAÇÃO – ESCOLA B.....	69
3.1.9. QUALIDADES DA COMUNICAÇÃO – ESCOLA C.....	75
3.1.10. PARTICIPAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO – ESCOLA A	80
3.1.11. PARTICIPAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO – ESCOLA B	87
3.1.12. PARTICIPAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO – ESCOLA C	92
3.2. DIMENSÃO 2: ESTILOS DE LIDERANÇA NAS DIFERENTES ESCOLAS ANALISADAS (A, B E C).....	96
CONCLUSÃO.....	100

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
LEGISLAÇÃO CONSULTADA	112

Índice de Figuras

Figura 1: Diversos tipos de redes de comunicação (Fonte: Silva, 2005).	20
Figura 2: Fluxos de Comunicação (Fonte: Montana & Charnove, 2003).	22
Figura 3:Esquema linear da comunicação de Shannon e Weaver (Fonte:Silva, 2005).	27
Figura 4: Esquema linear da comunicação de Lasswell (Fonte: Silva, 2005).....	28
Figura 5:Aplicação do esquema de Lasswell ao processo de ensino-aprendizagem (Fonte: Blanco & Silva, 1991).....	29

Índice de Tabelas

Tabela 1:Tipologia de modelos de gestão e de liderança	15
Tabela 2: Caraterização dos entrevistados	34

Introdução

A “escola é responsável pela transmissão e renovação do conhecimento”. Assim, “não é possível ignorar as mudanças no próprio conhecimento, decorrentes das profundas transformações sociais e tecnológicas e da revolução delas decorrentes, nos sistemas de informação e comunicação” (Silva, 2011, p. 27). É curioso notar, porém, que saem sempre frustradas as expectativas que associam o surgimento de uma “nova tecnologia” a uma revolução da educação. Foi assim com o cinema, o rádio, a televisão, os computadores, a Internet...¹

Ora, esta investigação nasce da vontade de perceber qual o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em particular, e da comunicação, em geral, nos estilos de liderança das escolas e da forma como estas lideranças são percebidas pelos professores, mas também pelos próprios líderes, sejam eles/as coordenadores/as ou diretores/as.

O objeto de estudo desta dissertação são, então, 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.

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.

No que toca aos resultados, pôde constatar-se que a comunicação e os estilos de liderança são percebidos de forma muito diferente nas três escolas: numa, a liderança é

¹ Cf. <http://terrear.blogspot.pt/2014/12/revolucionar-educacao.html> (acedido em 9.12.2014).

percebida como tendencialmente autocrática; noutra, como tendencialmente democrática; e noutra ainda observaram-se tendências de sinal contrário. 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.

O corpo deste trabalho divide-se em três capítulos. O Capítulo 1 retrata o estado da arte sobre a gestão escolar e liderança, o processo comunicativo nas escolas e o papel das TIC no processo comunicativo, nomeadamente: organização, gestão escolar e liderança; descrição dos modelos de gestão e liderança; o processo comunicativo nas escolas; qualidades da comunicação; modelos de comunicação educacional e importância das TIC no processo comunicativo. O Capítulo 2, da metodologia, inicia-se com os objetivos do estudo, a descrição do estudo, a caracterização dos entrevistados e uma breve caracterização das escolas. Finalmente, no Capítulo 3, apresentam-se os resultados das entrevistas e inferem-se os estilos de liderança em cada uma das escolas.

Capítulo 1: Enquadramento teórico

1.1 Contextualização histórica do estudo da escola

Durante muitos anos, o estudo da escola cingiu-se à análise dos processos didáticos ou das tomadas de decisão dentro da sala de aula, e não teve em atenção os seus elementos organizativos. Apesar de a educação escolar se desenvolver no seio de uma organização, este facto nem sempre foi tido em consideração nos estudos realizados (Afonso, 2006).

Em meados da década de 80, a escola como organização passa a ser vista com outros olhos, isto é, começa a ser olhada com mais atenção e o seu principal objetivo passa a ser focado na melhoria da qualidade educativa. Para que esta melhoria se verifique é necessário adequar os recursos às necessidades da escola, para que esta possa dar uma melhor e mais adequada resposta aos problemas que surgem.

Ao longo dos últimos anos, em Portugal, as inúmeras alterações no sistema educativo têm levado a organização escolar a aperfeiçoar e a adaptar a sua função de gestão. É de salientar que as mudanças têm sido fortemente condicionadas pelas constantes alterações do meio onde a escola está inserida, levando a uma nova estruturação da sua organização (Afonso, 2006).

A partir dos anos 80, o Sistema Educativo Português sofreu um processo de reforma, concebido e lançado para dar cumprimento à orientação da política educativa consagrada na Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE, 1986), isto é, a crescente atenção em torno da administração da educação e da organização das escolas teve o seu início a partir do 25 de Abril de 1974 e foi aumentando com a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo, em 1986.

Com a publicação da LBSE, (LBSE, 1986) foram introduzidos novos princípios, entre os quais a participação, a democraticidade, e a descentralização. Assim, segundo o artigo 43.º, o sistema educativo deve ser dotado de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional e local, tendo como principal objetivo a articulação com a comunidade mediante a participação dos professores, alunos, famílias, autarquias e de entidades representativas das atividades sociais, económicas, culturais e científicas” (LBSE, 1986). Por outras palavras, a LBSE aponta para a criação de um modelo baseado na distribuição do poder nas decisões educativas, através da descentralização dos órgãos de administração e da participação da comunidade na definição da política educativa (Silva, 1998).

Formosinho faz a distinção entre Gestão e Direção: “a direção refere-se predominantemente a atividades envolvendo a conceção de políticas, enquanto a Gestão corresponde à implementação executiva dessas políticas. Consequentemente, enquanto a Direção é predominantemente política a gestão é principalmente técnica” (1988, p. 82). Por forma a colocar em prática uma maior participação e envolvimento de toda a comunidade educativa, e de uma maior capacidade de gestão local de todos os aspetos relativos à educação, tornou-se necessário introduzir novas formas de organização e gestão.

Assim, após o 25 de Abril têm-se verificado diversas tentativas no sentido de implementar várias reformas para democratizar o sistema. Tal como refere Afonso (Afonso, 2006), “A problemática da gestão escolar tem merecido a atenção dos vários dirigentes governamentais, mas, apesar de no discurso se falar de descentralização e de autonomia, não tem havido mudanças efetivas no quotidiano das escolas, podendo afirmar-se que, não obstante se terem tomado várias medidas legislativas, a realidade é que essas reformas não conseguiram alterar o funcionamento das escolas”.

Segundo Silva (1998), pela análise do Modelo de Organização das escolas do Ministério da Educação (ME) verifica-se que há um grande desfasamento entre este modelo e a sua aplicação prática. Apesar de o ME considerar que é um modelo ‘descentralizado’ ‘autonómico’ e ‘colaborativo’, na prática, isto não se verifica, ou seja, continua-se a ter um modelo muito burocrático e centralizado.

Hoje, para Pires “o modelo organizativo da administração e gestão das escolas é caracterizado por um discurso político de autonomia e por uma tentativa de adaptar a escola ao contexto local, tendo sempre como referência os critérios nacionais estabelecidos” (2011, p. 3), no entanto, isto nem sempre se tem verificado na prática.

A autonomia implica para as escolas uma maior responsabilidade, capacidade de mudança de todos os atores envolvidos no processo educativo e, em especial, dos gestores escolares que assumem especial importância. Neste percurso adquirem um papel crucial o Projeto Educativo, o Regulamento Interno e o Plano Anual de Atividades, tornando-se documentos fundamentais para a implementação deste “modelo”.

Atualmente, o nosso “regime” aponta para o caminho da autonomia. No entanto, para alguns professores, tal ainda não aconteceu e a escola continua ligada e dependente da administração central. Desta forma, ainda há um longo caminho a percorrer até que as escolas vejam a autonomia verdadeiramente fortalecida e que o poder central se liberte do forte controlo que exerceu sobre elas (Afonso, 2006)

1.2. Gestão escolar e liderança

Cuban diz que “há mais de 350 definições de liderança, mas nenhum entendimento claro e inequívoco que permita distinguir líderes de não-líderes” (1988, p. 190). A título de exemplo, Yukl declara que muitas das definições de liderança refletem-na como “um processo de influência social por intermédio do qual uma pessoa [ou grupo] influencia intencionalmente outras pessoas [ou grupos] para estruturar as atividades e relações num grupo ou organização” (2002, p. 3). “É um processo orientado para a consecução de objetivos desejáveis. Os líderes bem sucedidos desenvolvem uma visão para as suas escolas baseada nos seus valores pessoais e profissionais. Articulam a sua visão em cada oportunidade e influenciam os seus colaboradores e stakeholders para a partilharem. A filosofia, estruturas e atividades da escola são orientadas para a concretização desta visão partilhada” (2003, p. 5). Para Lorenzo Delgado, ela é “a função de dinamização de um grupo ou de uma organização para gerar o seu próprio crescimento, em função de uma missão ou projeto partilhado” (2005, p. 371). E, finalmente, segundo Ghilardi e Spallarossa, os elementos fundamentais em que se baseia a liderança de uma qualquer organização (incluindo a escola) são a: “Direção e coordenação das atividades de um grupo em função do alcance das metas previamente fixadas; motivação dos membros do grupo, a fim de que eles sintam como seus os objetivos estabelecidos; representação dos objetivos do grupo, tanto no seu interior como perante o ambiente exterior” (1983, p. 103).

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 & Glover, 2003).

Segundo Southworth, a “liderança distingue-se da gestão, pois esta última, genericamente, refere-se ao assegurar a vivência diária de uma escola, dentro de níveis razoáveis de ordem, estabilidade e funcionalidade, isto é, ‘fazer com que a escola caminhe’, enquanto (...) a liderança é pensada em termos de fazer com que a escola caminhe ‘para algum lado’, isto é, com um sentido e orientação” (Southworth, 1998, cit. in Pina, 2003, p. 48).

Já Cuban (1988) defende que liderança significa mudança e gestão, manutenção. Este autor salienta, todavia, a importância de ambas as dimensões na atividade organizacional. Esta ideia é corroborada por Bolman e Deal, quando refere: “Os desafios das modernas organizações requerem a perspectiva objetiva do gestor, assim como a visão de futuro e o compromisso sábio assegurados pela liderança” (Bolman & Deal, 1997, pp. XIII-XIV).

Segundo Sanches, “a liderança exerce-se num campo de intervenção que abrange dimensões fundamentais da vida quotidiana das organizações: a natureza dos processos de tomada de decisão, a gestão dos conflitos organizacionais, o nível de qualidade das suas realizações, as formas de prever e lidar com o impacto resultante da turbulência dos ambientes institucionais e sistémicos em que se movem e, ainda, o grau de abertura à comunidade envolvente” (1998, p. 49).

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).

1.3. Modelos de liderança

Segundo Lück, “A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas

ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente” (2000, p. 8).

Bush e Glover (2003) apresentaram e classificaram as principais teorias de gestão escolar. De seguida, apresenta-se uma tabela da tipologia de modelos de gestão e de liderança definida por estes autores. Conforme se pode verificar, são seis os modelos de gestão: Formal, Colegial, Político, Subjetivo, Ambíguo e Cultural. Já os modelos de liderança são oito: Administrativo, Participativo, Transformacional, Transacional, Pós-Moderno, Contingente, Moral e Educacional.

Tabela 1:Tipologia de modelos de gestão e de liderança

Modelos de Gestão	Modelos de Liderança
Formal	Administrativo
Colegial	Participativo Transformacional
Político	Transacional
Subjetivo	Pós-Moderno
Ambíguo	Contingente
Cultural	Moral Educacional

De seguida, apresentam-se pormenorizadamente cada um dos modelos de liderança.

1.3.1. 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.

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.

1.3.2. 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, & 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.

1.3.3. 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.

1.3.4. Modelo Transacional

Bush e Glover (2003) fazem a ligação do modelo Transacional, de liderança, com o modelo Político, de gestão. Neste modelo, não há conflito entre as partes interessadas, uma vez que os conflitos são resolvidos a favor dos mais poderosos, dos protagonistas. 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.

1.3.5. 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 perspectivas das partes envolvidas.

1.3.6. Modelo Moral

Este modelo pressupõe que o foco crítico da liderança deve estar nos valores, crenças e na ética dos dirigentes. Conceitos como autoridade e influência advêm de concepções que defendem “o que é certo ou bom”.

1.3.7. Modelo Educacional

Este modelo difere dos modelos anteriormente referidos, uma vez que se centra sobre a direção de influência, ao contrário da sua natureza. A crescente ênfase na gestão de ensino e aprendizagem, como atividades principais das instituições de ensino, levou a que esta abordagem fosse aprovada pelo “*English National College for School Leadership*”.

Southworth (2002) afirma que o modelo Educacional está fortemente preocupado com o ensino e a aprendizagem, incluindo a formação de professores, bem como com o “crescimento” do estudante.

Este modelo Educacional visa atividades centradas na escola e no processo de ensino-aprendizagem, mas subestima, contudo, outros aspetos da vida escolar, tais como o desporto, a socialização, o bem-estar e a autoestima dos estudantes (Bush & Glover, 2003).

1.3.8. Modelo Contingente

O modelo Contingente fornece uma abordagem alternativa, reconhecendo a diversidade dos contextos escolares e as vantagens de os estilos de liderança se adaptarem a situações particulares, em detrimento de se selecionar somente um estilo. Esta abordagem assume que o importante tem que ver com a forma como os líderes respondem a determinadas situações, específicas da organização.

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.

1.4. O processo comunicativo nas escolas e as diferentes redes de comunicação

Etimologicamente, o termo comunicação, do latim *communicatiōne*, que deriva da palavra *commune*, significa participar, pôr em comum ou ação comum, ou seja, atividade realizada conjuntamente, em comunidade.

Para Chiavenato, “As pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através de comunicação” (2006, p. 109).

Na perspectiva de Wolf (2001), o conceito de comunicação tem que ver com a sobrevivência, a continuidade e a perpetuação da espécie humana. Mas a comunicação é, além disso, um veículo de transmissão de cultura, isto é, através da troca de mensagens, os seres humanos vão difundindo os seus saberes, o seu modo de vida (Wolf, 2001).

Para Houaiss e Villar (2002), comunicar significa transmitir, estabelecer comunicação, estar em relação com alguém, participar da comunidade através da troca de informações. Por sua vez, Mitchell e Larson (1987) consideram que são várias as razões que levam as pessoas a comunicar entre si nas diferentes organizações: umas vezes procura-se informação ou assistência técnica; outras vezes, procura-se comparar a nossa opinião com as do grupo de trabalho e por último, podemos afirmar que apenas se pretende partilhar experiências com os outros.

Na perspectiva de Guerra (2003), nem todas as relações que acontecem na escola se referem exclusivamente ao processo de ensino/aprendizagem, pois há muitas outras que são de índole emocional ou pessoal, sendo bastante difícil determinar as que têm maior importância para a pessoa, nas diferentes situações. Também segundo este autor, a comunicação assume um papel muito importante, no âmbito da educação, uma vez que a aprendizagem significativa da escola ocorre na comunicação, ou é a própria comunicação. Não há, a seu ver, outro conceito mais identificável com a educação do que o de comunicação.

Atualmente, através das tecnologias, o sujeito coletivo reconhece-se como sujeito de comunicação, isto é, comunica, não só para informar o outro, mas também para interagir

com os demais sujeitos que integram a comunidade escolar, bem como com os colegas de outras escolas com os quais pode identificar problemas e compartilhar soluções por meio das novas tecnologias.

Cada vez mais as tecnologias assumem um papel fundamental na gestão escolar. Este projeto de gestão das tecnologias na escola incide sobre uma gestão participativa, os processos comunicativos da escola e a informatização da vida escolar do aluno, da turma e da comunidade educativa.

Assim, a utilização das tecnologias no processo comunicativo visa a divulgação interna e externa da escola (ver entrevista do Diretor da Escola A), por meio da construção de um portal da escola e blogues, disponibilizando informações sobre a escola, nomeadamente projetos, eventos realizados e a realizar, *newletters* (boletins informativos à comunidade) para os encarregados de educação, espaço reservado aos encarregados de educação, professores e alunos, *chats*, fóruns, e-mails institucionais para professores e comunicação com outras instituições escolares e estruturas de regulação regional e nacional.

É, por isso, importante analisar os fenómenos de grupo, sobretudo no que diz respeito às redes de comunicação. Silva (2005) identifica seis tipos de redes de comunicação: “em Y”, “em cadeia”, “piramidal”, “em estrela”, “circular” e “completa”, conforme mostra a Figura 1.

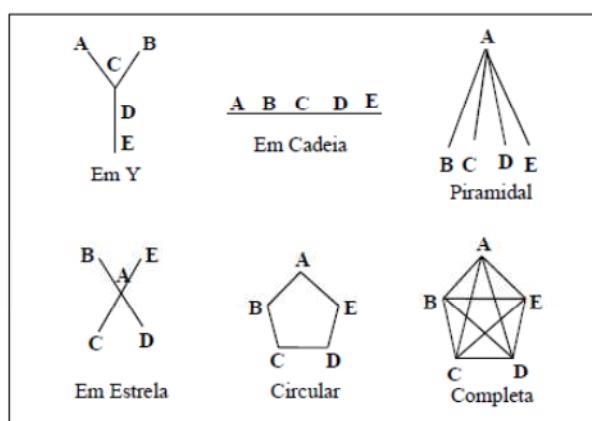


Figura 1: Diversos tipos de redes de comunicação (Fonte: Silva, 2005).

A rede completa (modelo todos-os-circuitos), quando se “trata de resolver um problema complexo, proporciona maior rendimento e satisfação mais elevada do que qualquer modelo centralizado. Nas redes fortemente centralizadas verifica-se frequentemente um desperdício do potencial produtivo por não serem utilizadas as ideias originais dos membros da periferia, em benefício da figura central” (Silva, 2005, p. 28).

As investigações realizadas por Leavitt (1965) sobre as redes levaram a duas conclusões importantes:

- Os indivíduos estão mais satisfeitos quando formam parte de grupos cuja rede de comunicação, como o círculo, não atribui a qualquer indivíduo um papel central, isto é, quando não há diferenciação de papéis;
- Os grupos são mais eficazes quando se constituem redes centralizadas, como a estrela, onde a organização é mais estável e se diferencia um papel central.

As investigações realizadas por Leavitt foram postas em causa pelas investigações de Moscovici (1973), de acordo com quem é a natureza da tarefa que determina a escolha dos modelos da rede de comunicação e de organização de grupo. Nas tarefas de natureza mais complexa, os grupos que adotem uma estrutura não centralizada obtêm melhores resultados e os seus membros sentem maior satisfação na sua realização.

- Por sua vez, as investigações levadas a cabo por Flament (cit. in Bento, 1998) colocaram a situação de isomorfismo no cerne da eficácia comunicativa, pelo que “O grupo é mais eficaz quando há isomorfismo entre o modelo de organização e a rede de comunicação”. Deste ponto de vista, se o grupo adotar uma estrutura homogénea numa rede centralizada (situação de heteromorfismo), os pedidos de informação são numerosos, pois os transmissores têm dificuldades em funcionar corretamente.

1.5. Qualidades da comunicação

Vechio e Ito (2012) encaram a comunicação como um dos mais eficazes instrumentos de apoio à gestão de qualquer área de atividade. Segundo Guerra (2003), a comunicação não se confina ao espaço sala de aula, embora este seja o principal. Os restantes espaços: os corredores, os recreios, os laboratórios, a cantina, o bar e outros espaços frequentados pelos alunos são também locais importantes de relações que se estabelecem na escola. De acordo com Gonçalves, “A participação dos professores faz-se através de uma comunicação a vários níveis: Comunicação descendente, comunicação ascendente, comunicação transversal; Comunicação formal ou informal” (2007, p. 32). Para Montana e Charnov (2003), os fluxos de comunicação são de diferentes tipos: de cima para baixo, de baixo para cima, lateral e diagonal, tal como ilustra a Figura 2.

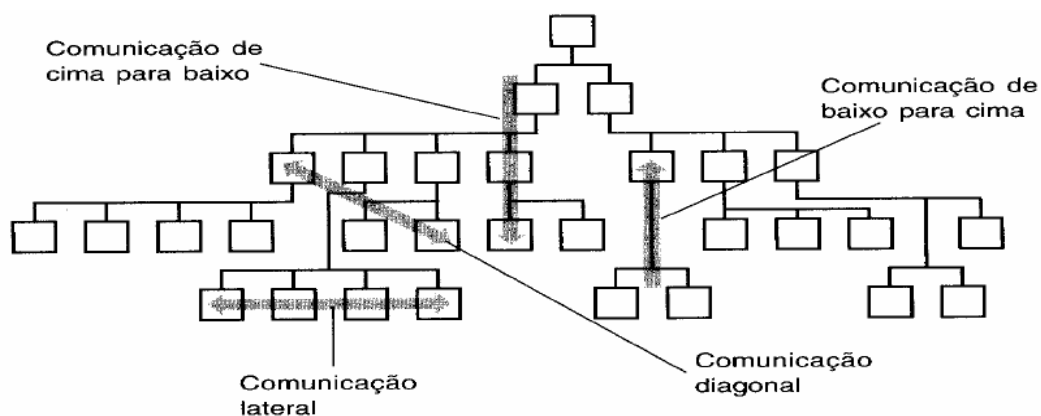


Figura 2: Fluxos de Comunicação (Fonte: Montana & Charnove, 2003).

Segundo Faria, “a configuração, centralização e modernização são os factores organizativos que introduzem alterações no sistema de comunicação” (2010, p. 35). Desta forma, “a configuração diz respeito à forma como uma organização se associa com as características estruturais, como por exemplo o tamanho e o número de níveis hierárquicos, e pode ser visto como a distância percorrida por uma mensagem; para cima e para baixo ou vice-versa (dimensão vertical), ou de um lado para outro (dimensão horizontal)” (Faria, 2010, p. 35). Relativamente à centralização, considera-se o grau em que a autoridade está centrada no topo de uma hierarquia, ou seja, numa organização deste tipo, somente alguns têm autoridade e dispõem de capacidade para obter e controlar a informação. Por sua vez, González (2003) considera que a modernização está inteiramente relacionada com os meios de comunicação, pois a escola deve dar preferência a meios interativos que permitam ter um *feedback* da comunicação verbal e não-verbal. Ainda na opinião deste autor, as redes formais de comunicação são mais específicas de determinados setores da atividade escolar e introduzem uma qualidade que deve estar prevista e controlada (González, 2003).

Na perspectiva de Bernoux, o sistema de comunicações numa organização é quase sempre formado “de maneira a fazer passar as ordens da autoridade sem ter em conta as comunicações horizontais entre os membros, nem mesmo as que voltam a subir à autoridade” (1995, p. 119). Este autor considera que este é um limite grave, visto que ninguém pode passar sem comunicar. Assim, um bom sistema de comunicações deve possibilitar um contacto rápido entre os membros do grupo e em todas as direcções.

Cunha e Rego (2003) consideram que existem os seguintes fluxos de comunicação dentro de uma organização: comunicação de cima para baixo ou descendente;

comunicação de baixo para cima ou ascendente; comunicação transversal; lateral ou horizontal; diagonal; comunicação formal e comunicação informal.

1.5.1 Comunicação formal e informal

As redes de comunicação podem ter um caráter formal ou informal.

Segundo Faria (2010), as redes formais de comunicação são canais de comunicação validados de forma explícita pela organização, que se encontram estreitamente ligadas às suas metas e ao seu funcionamento. Do ponto de vista de Gonçalves (2007), as redes formais de comunicação são mais específicas de determinados setores da atividade escolar e introduzem uma qualidade que deve estar prevista e controlada. Para Seco (2007), a comunicação formal é utilizada para se oficializar algo que já foi dito através da comunicação informal.

Então, segundo González (2003), numa organização escolar, a comunicação informal constitui-se sobre pressupostos diferenciados, considerando, de uma forma geral, a proximidade e afinidade pessoal e profissional entre as pessoas, os rumores e as conversas de corredor como formas típicas de comunicação informal. São fruto da necessidade de se saber o que acontece na escola e de não ocultar o que se julga inconveniente saber por outros meios. Ainda de acordom com González (2003), as redes informais cumprem funções importantes que complementam a comunicação formal, tais como:

- Proporcionam um *feedback* vital para os membros da Direção e para os outros líderes. Muitas vezes associa-se a quantidade e a qualidade dos canais de comunicação informal a um sentimento de comunidade que partilham todos os membros e grupos da escola.
- Satisfazem as necessidades sociais; ou seja, contribuem para a adaptação dos indivíduos, pois criam-se laços entre os membros do grupo, obtêm apoio psicológico e podem inserir-se com mais facilidade no quotidiano da escola. Ao mesmo tempo, também diminui as diferenças entre os membros do grupo e estes expressam com maior liberdade as suas opiniões, podendo muitas vezes funcionar como “escape” perante os problemas e posturas divergentes.
- Dão significado à atividade; quando as mensagens são transmitidas informalmente, aumenta a possibilidade de esclarecer a sua compreensão. As pessoas podem clarificar o seu significado e completar a informação, evitando distorcer a mensagem. No caso da comunicação formal sofrer distorções, a

comunicação informal pode revelar-se mais útil, pois engloba dados e informações neutras (González, 2003).

Para Mintzberg, existem duas razões essenciais para a existência da comunicação informal: “Uma relaciona-se diretamente com o trabalho, a outra é de carácter social” (1999, p. 69. Segundo este autor, os gestores também apoiam este tipo de comunicação e os contactos visuais em vez da comunicação formal.

1.5.2. Redes verticais e horizontais

Segundo Faria (2010), algumas normas da comunicação vertical podem ser vistas como instrumentos de poder e execução, que reafirmam a estrutura hierárquica e o controlo. Para Cano (2003), nas redes verticais, há que ter em consideração a comunicação descendente, que transita de níveis superiores para níveis inferiores, e a comunicação ascendente, que flui desde os níveis inferiores da estrutura até aos níveis superiores.

Por sua vez, González (2003) identifica diferentes exemplos de comunicação descendente, de acordo com o seu conteúdo e informação, sendo os mais usuais os seguintes:

- *Plano de integração e acolhimento* – incorpora um conjunto de atividades cuja finalidade é facilitar a integração de novos membros na organização, facultando-lhes toda a informação necessária sobre a política educativa, a sua dinâmica, organograma e horários.
- *Documentos institucionais* – documentos escritos com informações relacionadas com os planos e critérios organizativos sobre os quais assentam a política educativa. Como exemplo, pode-se referir toda a informação que remete para metas e objetivos, valores e normas, procedimentos de decisão, instruções e práticas, ordenação de tempos e espaços. Este procedimento revela-se importante não só para os novos membros que ficam com uma visão global da organização, mas também para esta, uma vez que revela explicitamente a sua filosofia de trabalho.
- *Descrição e orientações de trabalho* – os membros de uma organização podem ter liberdade para realizar as suas tarefas, mas podem sempre surgir comunicações (orais ou escritas) com diretrizes para levar a efeito determinado trabalho em concreto, bem como dar conhecimento sobre a forma como se está a desenrolar determinada tarefa.

- *Notas internas* – esta é a forma mais utilizada para a divulgação de ordens de trabalho, atas, tomadas de decisão, convocatórias, instruções destinadas a uso interno da organização. Também são utilizadas para a divulgação periódica de notícias e opiniões de interesse geral. Os placares e mais recentemente o correio eletrónico são os meios mais utilizados para fazer chegar as *notas internas* a um maior número de pessoas de forma mais rápida.
- *Documentos destinados ao exterior* – forma de divulgação das atividades que a organização desenvolve e que se destinam a promover a imagem desta junto da comunidade (folhetos, documentos informativos, vídeos, jornal escolar, bem como o portal escolar, etc.) (González, 2003).

Para Faria “a comunicação ascendente a que se processa dos níveis inferiores para os níveis superiores de uma organização. Este tipo de comunicação surge geralmente associado à coordenação, controlo e supervisão, e revela-se de grande utilidade para obtenção de informações sobre a organização e desempenho dos seus colaboradores” (Faria, 2010, p. 38), isto é, corresponde ao *feedback* que os superiores recebem acerca de si e da sua comunicação. De acordo com González (2003, p. 119) são exemplos de comunicação ascendente os seguintes:

- “*Caixa de sugestões* – é um método simples, seguro e rápido de se “sentir” a organização de forma contínua sobre os mais diversos assuntos, por forma a introduzir mudanças e melhorar a qualidade de vida de todos os intervenientes.
- *Sondagens* – a qualidade desta informação depende não só da qualidade do instrumento utilizado mas também da sinceridade das respostas. Assim, obtêm-se informações sobre os valores, atitudes e juízos que os membros de uma organização produzem sobre os mais diversos aspetos (estilos de Direção, clima que se vive na organização, condições de trabalho, práticas e procedimentos).
- *Indicadores de controlo* – utilizando este meio, a organização obtém informações sobre si própria, o meio ambiente, os seus elementos (recursos materiais, económicos e humanos) e pode estabelecer comparações internas e externas através de tabelas elaboradas com esse intuito”.

Ainda segundo este autor, “a comunicação ascendente deve ser valorizada, uma vez que transporta informações sobre as expectativas e sugestões dos diferentes elementos da comunidade educativa. No entanto, quanto mais hierarquizada é a organização, mais difícil se torna obter uma comunicação ascendente eficaz (González, 2003).

Relativamente à comunicação horizontal, Santos (Santos, 1993) considera que ela acontece entre membros do mesmo nível hierárquico. Esta comunicação consiste numa troca de mensagens entre pares e desenrola-se em torno de interesses comuns, exigências técnicas, divisão do trabalho, necessidades sociais e relações interpessoais. Na maioria das vezes, é dada mais importância à comunicação vertical, no entanto, a horizontal representa uma boa parte da comunicação que ocorre numa organização. Para Faria, nas organizações escolares em que impera um modelo de “gestão colegial e com poucos níveis hierárquicos é comum que a comunicação horizontal prevaleça sobre a comunicação vertical, pois em modelos mais burocráticos é de esperar o inverso” (2010, p. 40).

De uma forma geral, este tipo de comunicação desenvolve-se em torno de tarefas e interesses comuns, por exemplo divisão das tarefas de trabalho e da hierarquia (formal), como por necessidades (sociais) de relação interpessoal (informal).

1.6. Modelos de comunicação educacional

De modo a perceber-se a ligação existente entre educação e comunicação, apresentam-se de seguida cinco modelos de comunicação.

1.6.1. Modelo de Claude Shannon e Warren Weaver

Segundo Fiske (2005), no modelo proposto, em 1949, por Shannon e Weaver, a comunicação apresenta-se como um processo linear de transmissão de mensagens, decompondo as funções do emissor e do recetor. Neste modelo, verificou-se um contributo, essencialmente ao nível técnico, da comunicação estabelecida por computador.

Para Castro, no modelo de Shannon e Weaver, “o processo inicia-se na denominada fonte de informação, que escolhe para enviar uma de entre as mensagens possíveis. A mensagem selecionada é transformada num sinal pelo transmissor e enviada através do canal, ou seja, de um meio físico. O sinal ao ser transmitido no canal pode ser modificado por uma fonte de ruído. O recetor transforma de novo o sinal, na mensagem original e envia-a ao destino” (2009, pp. 35-36).

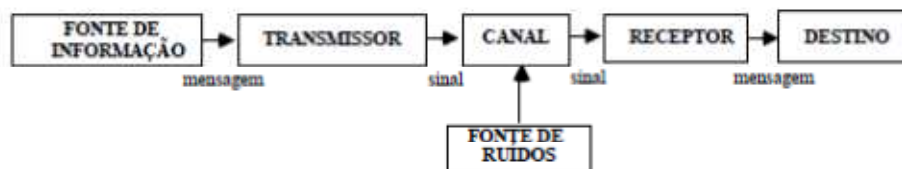


Figura 3:Esquema linear da comunicação de Shannon e Weaver (Fonte:Silva, 2005).

A Figura 3 ilustra o Esquema linear da comunicação de Shannon e Weaver (1964). Neste modelo, aparece um novo termo, o de ruído, cuja descoberta constituiu uma contribuição de grande relevo, que esteve na origem dos estudos do fenómeno da entropia. O ruído é algo que é acrescentado ao sinal, entre a sua transmissão e a sua receção, e que não é pretendido pela fonte. Inicialmente situado no quadro técnico do canal (pode ser uma distorção do som, interferências nas linhas telefónicas ou “grão” num ecrã de televisão), foi alargado por Weaver ao nível semântico pelos problemas da interpretação do significado pretendido numa mensagem. O autor sugere, assim, que se adicione ao esquema base do modelo um codificador e decodificador semântico, acrescentando à teoria técnica o elemento humano de interpretação e compreensão da informação. A informação semântica tem a função de precisar o significado pretendido acerca de algo, reduzindo a incerteza numa situação (Silva, 1998).

1.6.2. Modelo de George Gerbner

Segundo Fiske (2005), o modelo de George Gerbner, elaborado em 1956, apresenta duas dimensões: percetiva ou recetiva, na horizontal, e comunicante ou de meios e controlo, na vertical.

Relativamente à dimensão percetiva, na horizontal, o processo inicia com um acontecimento que é percebido por um humano ou máquina. Por sua vez, na dimensão vertical, a perceção é convertida num sinal unificado composto, em partes iguais, de forma e conteúdo, que estabelecem, entre si, uma relação interativa e dinâmica. Assim, nesta dimensão comunicante, surgem os seguintes conceitos: meios – recursos (técnicos ou físicos) capazes de converter uma mensagem num sinal apto a ser transmitido num canal; acesso – ato de chegar aos meios e canais de comunicação” (Fiske, 2005, p. 34). Finalmente, volta-se à dimensão horizontal, onde o sinal unificado, volta a ser decodificado de acordo com os valores de quem o percebe, dando-lhe um significado, que será tão próximo do acontecimento inicial quanto a cultura e os padrões

o permitirem. Similarmente, nesta dimensão, surge o conceito de disponibilidade, ou seja, capacidade de o comunicador decidir quem perceberá a mensagem. Nas duas dimensões, é possível encontrar o conceito de seleção – escolha, por exemplo, dos meios e do canal de comunicação, na dimensão vertical; e do tipo de mensagem, na dimensão horizontal. Outro conceito implícito neste modelo é o *feedback*, isto é, a possibilidade de o comunicador adaptar a mensagem ao recetor (Fiske, 2005, p. 39).

1.6.3. Modelo de Harold Lasswell

No modelo de Lasswell (1971), apesar de o objeto ser a comunicação de massas, é importante refletir sobre ele, pois os seus conceitos podem ser utilizados numa área reservada para professores e alunos (por exemplo, uma plataforma de gestão de aprendizagens, a Plataforma Moodle), quando esta suporta a comunicação de um para muitos, no caso, por exemplo, de uma aula *online*.

Lasswell (1971) considera que uma forma adequada para se descrever um ato de comunicação consiste em responder às questões seguintes: “Quem? Diz o quê? Através de que meio? A quem? Com que efeito?”, tal como se pode verificar na Figura 4. Para Castro, neste “processo linear, o conceito de efeito refere-se à mudança, possível de ser medida e observada, operada no recetor por influência de elementos do processo” (2009, p. 38).



Figura 4: Esquema linear da comunicação de Lasswell (Fonte: Silva, 2005).

Segundo Silva, este esquema pode ser aplicado a diversos níveis de comunicação e “baseia-se em três premissas consistentes:

- É um processo assimétrico, com um emissor ativo que produz o estímulo para um público (recetores) passivo;
- É um processo comunicativo intencional, tendo por objetivo obter um determinado efeito observável e suscetível de ser avaliado;
- É um processo em que os papéis do emissor e do recetor surgem isolados, independentemente das relações sociais, culturais e situacionais em que se realiza o ato comunicativo” (2005, p.3).

As três premissas acabadas de referir são relevantes para compreendermos a aplicação do esquema de Lasswell à relação de ensino-aprendizagem, efetuada por Blanco e Silva (1991), conforme mostra a Figura 5:

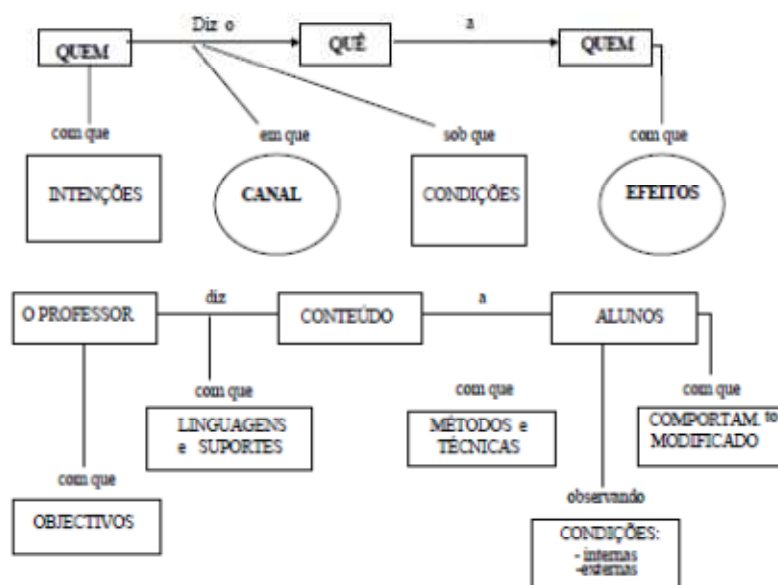


Figura 5:Aplicação do esquema de Lasswell ao processo de ensino-aprendizagem (Fonte: Blanco & Silva, 1991).

Assim, segundo este esquema, “estamos perante um esquema da didática tradicional, de ‘magister dixit’, em que o professor (emissor), único elemento ativo, transmite os conteúdos (geralmente de forma verbal) a alunos que recebem as informações de forma passiva, pelas quais serão avaliados. O esquema linear apresentado por Lasswell é representado por:

- a) Um sujeito estimulador (quem / o professor) que gera os estímulos provocando um conjunto de respostas no sujeito experimental (aluno);
- b) Uns estímulos comunicativos (quê / conteúdos) que originam uma conduta comunicativa;
- c) Uns instrumentos comunicativos (em que canal / linguagens e suportes, métodos e técnicas) que tornam possível a aplicação dos estímulos comunicativos;
- d) Um sujeito experimental (a quem / aluno) que recebe os estímulos e que vai reagir com respeito a eles (efeitos) (Sousa, 2006).

1.6.4. Modelo de Theodore Newcomb

Segundo Fiske (2005), o modelo triangular de Newcomb anuncia, em 1953, o papel de equilíbrio da comunicação na sociedade e na relação social. Desta forma, neste sistema, “o comunicador, o recetor e o ambiente social desenvolvem relações interdependentes, mudando-se mutuamente até atingirem e estabilidade” (Castro, 2009, p. 38). De forma indireta, o modelo prevê a necessidade de as pessoas obterem informação.

1.6.5. Modelo de Roman Jakobson

O modelo Jakobson, de 1960, assemelha-se, segundo Fiske (2005), aos modelos lineares e triangulares. Este modelo mostra o ato de comunicar como sendo constituído por seis fatores/funções. Para Castro, “Os fatores são os seguintes: destinador – quem envia a mensagem; mensagem – o que se comunica; destinatário – quem recebe a mensagem; contexto – a mensagem não se menciona a si mesma; contacto – canal físico e ligações psicológicas entre o destinador e o destinatário; fator – sistema que estrutura a mensagem no intuito de obter um código de significação comum. As funções que ocupam o mesmo lugar dos fatores correspondentes são as seguintes: emotiva – comunicar as emoções do destinador; referencial – orientar a comunicação para a realidade; poética – relacionar a mensagem consigo mesma; fática – manter os canais de comunicação abertos; metalinguística – identificar o código que se está a usar; conativa – revelar a mensagem ao destinatário” (2009, pp. 38-39).

1.7. 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 acadêmico-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).

As escolas, através do respetivo portal, podem sensibilizar a comunidade educativa para a importância de a escola aparecer, perante a sociedade, como uma instituição atenta às novas tecnologias (Silva, 2006).

Segundo Manuel Castells, a Internet pode ser entendida “como o instrumento tecnológico e a forma organizativa que distribui o poder da informação, a geração de conhecimentos e a capacidade de ligar-se em rede, em qualquer âmbito da atividade humana” (1999, p. 311).

Para Guerra, “Uma escola que se fecha não está em condições de aprender, nem de se desenvolver” (2000, p. 60).

Segundo Coutinho (2008), os sítios disponíveis na rede, ao longo do tempo, foram perdendo o seu formato estático, tornando-se cada vez mais dinâmicos e interativos para os cibernautas, graças à introdução das ferramentas de comunicação como o *chat*, o *e-mail* e o fórum de discussão.

Ao longo dos anos, a quantidade de informação que as escolas manipulam tem aumentado exponencialmente e a celeridade com que ela circula redobrou-se. Assim, o desenvolvimento de um portal escolar pode ser um instrumento valioso para superar estes desafios (ver entrevista efetuada ao Diretor da Escola A).

Na opinião de Grammer (2000), os portais apressam a inovação e diminuem a quantidade de trabalho nas organizações, ao garantir aos utilizadores um único ponto de acesso para os recursos adequados à execução das suas tarefas.

Capítulo 2: Metodologia e seus pressupostos

Este capítulo encontra-se estruturado em quatro partes: objetivos do estudo, descrição do estudo, caracterização dos entrevistados e guião da entrevista.

Objetivos do estudo

A presente investigação tem 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 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?

Descrição do estudo

Só faz sentido falar numa organização, como por exemplo a organização escolar, quando prevalecer uma liderança e uma “cultura comunicacional” que permita a todos os elementos da instituição colaborar, cooperar e coordenar-se, comunicando, com o intuito de atingir os objetivos da instituição em causa (Sousa, 2006).

Segundo Faria (2010, p. 41), comunicamos fundamentalmente para “trocar e difundir informações, entender os outros e sermos entendidos; interagir e relacionarmo-nos com

os outros, integrarmo-nos e participarmos em grupos, comunidades, organizações e na sociedade”.

Neste trabalho de investigação, centramo-nos numa metodologia qualitativa, através da análise interpretativa dos discursos, sentidos e representações das pessoas entrevistadas. Tal como refere José Machado Pais, “Ao estudar-se um caso, o objetivo não é o de representar o mundo; basta a representação do caso. Aliás, um caso não pode representar o mundo, embora possa representar um mundo no qual muitos casos semelhantes acabam por se refletir” (2001, p. 109). O objetivo não é a generalização de resultados, mas sim “aprofundar o nível de conhecimento de realidades cuja singularidade é, por si, significativa” (2001, p. 110). Assim, numa investigação qualitativa, tem-se em consideração critérios de compreensão dos discursos e não de representatividade estatística. Do ponto de vista qualitativo, as pessoas interpretam as situações, concebem estratégias e mobilizam os recursos e agem em função dessas interpretações. De acordo com o paradigma interpretativo, o objeto de análise é formado em termos de ação, ação essa que abrange o comportamento físico e os significados que lhe são atribuídos pelo ator e por aqueles com quem ele interage. Tradicionalmente, e do ponto de vista sociológico, o objetivo da investigação social interpretativa é o significado dessa ação (*meaning in action*), e não o comportamento em si próprio (Spink, 2000).

Segundo Judith Bell, a entrevista semiestruturada é uma “entrevista guiada ou focalizada” (2004, p. 122) em que um conjunto de tópicos principais a serem indagados foram estabelecidos num guião sujeito a sofrer alterações, de modo que, seguindo um percurso escolhido, deu-se liberdade aos entrevistados para falar sobre os temas propostos e exprimir a sua opinião.

Nesta investigação, apresenta-se 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: uma escola secundária TEIP, que se candidatou recentemente a um contrato de autonomia, e dois agrupamentos TEIP, já com contrato de autonomia.

Assim, 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”.

Caraterização dos entrevistados

Ao todo, realizaram-se 25 entrevistas, número considerado suficiente para tentar compreender as relações possíveis entre a forma como a comunicação é feita e os estilos de liderança, e não por uma questão de representatividade estatística.

Na análise de dados apresentam-se as perspetivas dos diferentes diretores, dos coordenadores de Matemática e Ciências Experimentais, de Expressões, de Ciências Sociais e Humanas e de Línguas, bem como de professores das três escolas analisadas (A, B e C), tendo em linha de conta as dimensões e subdimensões seleccionadas.

As idades dos entrevistados variam entre os 30 e os 65 anos. No que respeita ao género, houve um equilíbrio, uma vez que foram treze homens e doze mulheres. A tabela 2 apresenta uma pequena caraterização dos entrevistados e das entrevistas.

Tabela 2: Caraterização dos entrevistados

Escolas	Entrevistados	Género	Idade	Data	Duração (minutos)
A	Diretor	M	45	22/05/2013	62
	Coordenadora de Matemática e Ciências Experimentais	F	43	16/05/2013	66
	Coordenadora de Ciências Sociais	F	48	15/5/2013	46
	Coordenador de Expressões	M	65	20/05/2013	20
	Coordenadora de Línguas	F	46	20/05/2013	57
	Professor de Educação Física (Coordenador do Desporto Escolar)	M	38	12/06/2013	45
	Professor de Filosofia	M	58	19/06/2013	25
	Professor de Português	M	44	26/06/2013	60
	Professor de Filosofia	M	54	2/07/2013	90
B	Diretor	M	54	16/05/2013	44
	Coordenadora de Matemática e Ciências	F	64	21/05/2013	22

	Experimentais				
	Coordenadora de Ciências Sociais	F	34	21/05/2013	20
	Coordenador de Expressões	M	64	22/05/2013	45
	Coordenador de Línguas	M	64	22/05/2013	90
	Professora de Português	F	45	29/05/2013	30
	Professora de Filosofia	F	54	29/05/2013	25
	Professora de Educação Física	F	39	7/07/2013	40
C	Diretor	M	45	27/05/2013	60
	Coordenadora de Matemática e Ciências Experimentais	F	54	27/05/2013	35
	Coordenadora de Ciências Sociais	F	38	27/05/2013	25
	Coordenador de Expressões	M	55	27/05/2013	28
	Coordenador de Línguas	M	43	27/05/2013	45
	Professora de Biologia	F	33	09/07/2013	24
	Professor de Ciências Físico-Químicas	M	35	05/06/2013	28
	Professor de Português – Coordenador do Jornal Escolar	M	38	05/06/2013	35

As entrevistas decorreram durante os meses de maio, junho e julho de 2013, e tiveram uma duração mínima de 15 minutos e máxima de 90 minutos, num total de quase 18 horas de entrevistas. Após a transcrição, procedeu-se à sua análise. Seguidamente, foram construídas “caixas” onde se inseriram as transcrições das entrevistas, distribuídas pelos vários assuntos de análise.

Breve caracterização das escolas

A Escola Secundária A é uma escola não agrupada, servindo alunos oriundos de diferentes freguesias, mas também de alguns concelhos vizinhos. O Ensino Secundário nesta escola entrou em funcionamento no dia 1 de outubro de 1984 (Portaria n.º 848/84, de 3 de novembro), mas a escola só abriu dois anos mais tarde, no ano letivo de 1986/87. A Escola não é agrupada, servindo alunos oriundos não só das dezassete freguesias do concelho. A Escola funciona em nove tempos letivos, no regime diurno, das 8:30 às 17:30 horas, apresentando uma dimensão de 600 alunos desde o 7.º ano até ao 12.º ano de escolaridade.

Ao nível do pessoal docente, a tendência para a estabilidade tem vindo a verificar-se, apesar da existência de um número considerável de professores contratados. Esta escola é constituída por 58 professores e 10 Técnicos Especializados (áreas profissionais). Por sua vez, a escola B serve uma população de 1411 alunos distribuídos por dez jardins de infância, quinze escolas do 1.º ciclo e uma escola E.B. 2,3, escola sede do Agrupamento. Além destas escolas, há ainda um estabelecimento onde são ministrados os Cursos de Educação e Formação de Jovens (CEF) e o Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP). O ensino-Pré-Escolar serve uma população de 238 alunos, o 1.º ciclo, 480, o 2.º ciclo, 306, o 3.º ciclo, 330, os Cursos de Educação e Formação de Jovens e do Ensino Vocacional, 58 alunos. Este agrupamento é constituído por 141 professores e técnicos repartidos pelo ensino Pré-Escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos, Cursos de Educação e Formação, Ensino Vocacional, Educação Especial e Serviços de Psicologia e Orientação. São 15 educadores de infância, 45 professores do 1.º ciclo e 90 professores do 2.º e do 3.º ciclos, CEF e Educação Especial.

A escola sede do Agrupamento C entrou em funcionamento em 1994. No ano letivo de 2003/2004, foi constituído o Agrupamento de Escolas, que engloba, além da escola sede, escolas do 1.º ciclo e jardins de infância. A escola sede funciona em regime diurno, com 11 tempos letivos diários, entre as 8:30 e as 17:30 horas). Os Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) funcionam das 19:30 às 23:30 horas, na escola sede e também nas escolas do 1.º ciclo, onde seja possível a constituição de turmas. As restantes escolas e jardins de infância do agrupamento funcionam entre as 9:00 e as 17:30 horas. A escola tem 874 alunos, desde o pré-escolar até ao 9.º ano de escolaridade. Esta distribuição apresenta bastante homogeneidade ao longo dos vários anos letivos. Verifica-se uma tendência de decréscimo do número de alunos, que parece acompanhar a tendência geral de decréscimo populacional. Os alunos do agrupamento

concentram-se fundamentalmente em dois estabelecimentos, uma EB2/3, com aproximadamente 420 alunos, e um Centro Escolar com 150 alunos. Ao nível do corpo docente, este agrupamento é constituído por 85 Professores.

Capítulo 3: Apresentação dos Resultados das Entrevistas (escola A, B e C)

Neste capítulo, apresentam-se os principais resultados obtidos com esta investigação, nas três escolas analisadas, tendo em linha de conta a dimensão um, “comunicação/fluxos de informação na organização”, bem como as subdimensões referidas anteriormente, isto é, “partilha de estratégias e de materiais pedagógicos”, “papel das TIC na comunicação”, “participação e tomada de decisão” e “qualidades da comunicação”, por forma a inferir a dimensão dois, “estilos de liderança”.

3.1. Dimensão 1: Comunicação/fluxos de informação na organização

3.1.1. Partilha de estratégias e de materiais pedagógicos – Escola A

Nesta escola, as coordenadoras do departamento de Ciências Sociais e Humanas, do departamento de Matemática e Ciências Experimentais e do departamento de Línguas defendem a importância do Conselho de Turma, enquanto sede privilegiada de partilha, de promoção da articulação curricular, com vista à superação de algumas dificuldades com que os professores se deparam e a que, finalmente, os alunos aprendam mais.

“Os Conselhos de Turma são determinantes, ponto final. Os bons profissionais refletem e são humildes. Se considerarmos que não conseguimos resolver determinada situação, então devemos decidir no sentido de vir alguém de fora, porque nós não sabemos. A ideia que tenho, os Conselhos de Turma, têm de ponderar, têm que tomar decisões” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

“Considero relevante que os Conselhos de Turma da escola se reúnam todas as semanas, de forma a falarmos das diferentes ocorrências, atividades” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

Para além dos Conselhos de Turma, contudo, as coordenadoras dos departamentos de Ciências Sociais e Humanas e de Línguas sublinham a necessidade de estender a partilha de saberes e de estratégias às reuniões de coordenadores e de departamento, bem como à própria sala de aula.

“Os coordenadores da minha escola têm por hábito agendar uma reunião a seguir ao Pedagógico, ou seja, fazemos as convocatórias de vez à vez, isto é trabalho de equipa

interessante. Desta forma, permite-nos inovar, o que sozinhos éramos incapazes. Existe uma partilha de olhares e troca de informações, ou seja, é um trabalho de equipa, pois permite a troca de pontos de vista, partilha de olhares, informações, pontos de vista. Em reuniões de departamento, refletimos e os grupos disciplinares vão dando conta das suas experiências. Acho que é dar conta das diversas experiências e das que foram bem-sucedidas, que nós podemos progredir, enquanto profissionais, enquanto pessoas e professores. Assim, podemos progredir, porque os alunos aprendem mais, uma vez que podemos levar a escola ao encontro daquilo que é o seu projeto e caminhar” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

De uma forma geral, observam-se duas tendências de resposta no que tem que ver com a existência ou não de partilha de estratégias e de materiais pedagógicos. Entre aqueles que entendem que a partilha existe, o Coordenador do Desporto Escolar refere-se à “rotação dos materiais”, enquanto o Coordenador de Expressões quase justifica a partilha com o facto de a Direção ter “sempre as portas abertas”.

“Nós temos reuniões normalmente presenciais. Eu como Coordenador do grupo também falo individualmente com cada um dos colegas, ou seja, tentamos não dar as mesmas modalidades simultaneamente” (Coordenador do Desporto Escolar).

“Sim, existe partilha nesta escola. A Direção tem sempre as portas abertas” (Coordenador de Expressões).

No mesmo sentido, o Diretor da escola considera que o processo de partilha de estratégias é fulcral no processo educativo. É, de resto, muito curiosa a forma como ele o diz: começa por defender a importância de “implicar toda a escola numa reflexão”, do contributo de todos, para acabar por dizer que “todos os colegas foram obrigados a participar”. Força de expressão ou não, deixa entrever a possibilidade de a participação ter sido *forçada* e não uma demonstração em si mesma de democraticidade.

“Assim, perante uma determinada problemática, por exemplo, resultados da avaliação externa, tentamos recolher o máximo de informação possível, de opiniões, com a maior celeridade possível. Procurando, assim, analisar toda a informação, para que tenhamos um Plano de Melhoria. (...) Portanto, fomos alvo da avaliação externa, o relatório saiu há três a quatro semanas. Desta forma, considerou-se pertinente reunir a equipa de avaliação e o Conselho Pedagógico, de maneira a implicar toda a escola numa reflexão, isto é, para que todos contribuam, através da sua opinião para a construção de um Plano de Melhoria. A decisão aqui parte do Conselho Pedagógico, para que todos possam reunir, refletir o funcionamento da escola sobre os vários processos. Na fase seguinte, o Conselho Pedagógico vai reunir, no sentido de reunir todas as estratégias consideradas por um maior número de pessoas. Neste momento, já reunimos toda a informação que vai ao Conselho Pedagógico e depois ao Conselho Geral e tentamos implicar ao máximo a escola, ou seja, todos os colegas foram obrigados a participar, alguns

entregaram as propostas em suporte de papel, outros por *mail* aos coordenadores de departamento e depois para o Diretor” (Diretor da escola).

Já a Coordenadora de Matemática e Ciências Experimentais considera que existe, por um lado, partilha de materiais entre os colegas, mas que deveria existir, por outro, mais partilha das estratégias de resolução de problemas adotadas por cada um dos docentes.

“Existe partilha entre os colegas aqui na escola e estão implementados projetos, tais como a Turma Mais. Neste projeto, estou sempre com a mesma turma. Na Turma Gira tenho turmas diferentes, ou seja, temos alunos das diferentes turmas. Existem professores que conseguem colocar os alunos em sentido. Assim, gostava de saber quais as estratégias que eles utilizam, ou seja, na minha opinião deveria existir partilha destas metodologias. Acho que podemos aprender com toda a gente, pois estamos sempre a aprender” (Coordenadora de Matemática e Ciências Experimentais).

A Coordenadora do Departamento de Línguas referiu que, ao longo do tempo, o processo de partilha, de uma forma geral, na sua escola, tem vindo a “diluir-se”. Na opinião desta entrevistada, esta “regressão” deve-se ao facto de antes a partilha ser “obrigatória” (mas dá a entender que não era imposta, havia um “espírito” uma comunicação horizontal mais efetiva), ao passo que agora, segundo ela, tudo vem de cima, do Conselho Pedagógico, do Conselho Geral, ou seja, será muito mais imposta do que antes, muito embora pareça que a “liderança” é pouco eficaz, porque há muita gente a querer mandar.

Esta entrevistada também considera que a sua escola, antes, era “como de chocolate”, pois criavam-se laços fortes, não existindo diferenças entre professores contratados e do quadro.

“Antes a partilha era obrigatória. Nos últimos anos, tem-se verificado uma regressão a este nível. Deveria existir um espírito de partilha como dantes. Agora tem vindo a diluir-se, pois muita gente pensa que a informação importante é somente aquela que vem do Conselho Pedagógico e do Conselho Geral. Atualmente, nesta escola, existem subculturas e muita gente quer ser capitão. Realmente quem manda está acima de nós. Antes, a nossa escola era uma escola de afetos, porque nós tínhamos tempo de falar com todos os alunos, professores e funcionários. A minha escola era como de chocolate. Antes, criavam-se laços fortes, aqui na escola secundária. Nunca fiz diferença entre professores contratados e do quadro” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

A Coordenadora do Departamento de Línguas e o Coordenador do Desporto Escolar são unânimes em considerar que os professores contratados são um grande contributo nas escolas (dinâmicos), apresentando projetos, ideias, estratégias inovadoras que muitas

vezes não são tidas em consideração pelos professores do quadro, uma vez que estes últimos já têm determinados “vícios”, mostrando-se reticentes a novas ideias, projetos.

“Muitas vezes nem sempre é dada voz aos professores contratados. Estes professores são muito mais ricos, trabalham muito mais do que eu, ou do que nós que estamos aqui há vinte anos” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

“Seria importante auscultar o sangue mais novo, isto é, os professores contratados e sem cargos, pois são um grande contributo, têm boas ideias, mas normalmente não são tidas em consideração” (Coordenador do Desporto Escolar).

Por sua vez, um dos professores entrevistados, Coordenador dos Diretores de Turma do Ensino Secundário, considera que nas escolas secundárias não existe o hábito de partilhar materiais, ao invés do que acontece nas escolas do ensino básico.

“No ensino secundário não existe partilha dos materiais. Eu fiz este teste e dei o teste. Mais tarde, posso mostrar ao meu colega. No secundário não existe a prática de se partilharem os materiais das mesmas disciplinas que lecionamos. Se calhar isso acontece no básico, ou seja, no secundário não existe essa prática” (Coordenador dos Diretores de Turma do Ensino Secundário).

Outro dos professores entrevistados, Coordenador da Revista Escolar, é da opinião de que, nos dias de hoje, o trabalho, ao nível dos grupos disciplinares, quase não existe, é muito informal, pois os professores têm múltiplas tarefas, não tendo tempo para reunir.

“O trabalho de grupo disciplinar diminuiu muito, quase não existe. O que existe é um trabalho informal, que é o professor que comunica de boca. O trabalho dos professores, atualmente, é individualizado, pois os professores não têm tempo. Agora temos uma coordenação, depois temos uma tutoria, etc.” (Coordenador da Revista Escolar).

Em suma, na escola A, a “partilha de estratégias e de materiais pedagógicos” é percecionada pelos entrevistados de forma diferente. Dois entrevistados, o Coordenador de Expressões e o Diretor, dizem que ela existe; três referem que não: a Coordenadora do Departamento de Línguas, o Coordenador dos Diretores de Turma do Ensino Secundário e o Coordenador da Revista Escolar; e, finalmente, dois apresentam uma visão intermédia, isto é, para o Coordenador do Desporto Escolar e para a Coordenadora de Matemática e Ciências Experimentais, a partilha existe parcialmente.

3.1.2. Partilha de estratégias e de materiais pedagógicos – Escola B

A Coordenadora de Ciências Sociais e Humanas considera que existe muita partilha na sua escola, ao nível das estratégias utilizadas nas reuniões dos grupos disciplinares e aquando da “cooperação pedagógica” das aulas. Esta Coordenadora também é da opinião de que as pessoas se sentem à vontade para partilhar os seus “medos”, quando algo corre menos bem.

“Aqui na escola o que fazemos é assistir às aulas uns dos outros. Não chamo supervisão pedagógica o ir às aulas uns dos outros, mas sim cooperação pedagógica, porque as reuniões disciplinares já são uma partilha, já são uma supervisão, porque nós acompanhamos o que os colegas estão a dar. Esta supervisão é entre os colegas da mesma disciplina, grupos disciplinares, ou seja, não é o coordenador que vai assistir às aulas, é dentro da mesma disciplina. O meu colega vai à minha aula, ou seja, os professores de História assistem às aulas de História, os de Geografia às aulas de Geografia, isto tem funcionado bem. Em termos de partilha, acho que esta escola é muito boa, acho que nós somos felizes, aqui dentro, sem ironia, sem nada. Acho que grande parte de nós é feliz, aqui. Quando alguma coisa corre mal, nós temos à-vontade de ir para a sala dos professores, e comentar. Por vezes, em outras escolas, isso não acontece, nós temos receio, isto é, acabou a aula e não comentamos nada com mais ninguém” (Coordenadora de Ciências Sociais e Humanas).

Por sua vez, o Coordenador de Expressões defende que existe muita partilha e espírito cooperativo entre os colegas, nomeadamente ao nível dos colegas de Informática, pois demonstram grande disponibilidade para ajudar a superar as dificuldades com que se deparam.

“Existe muita partilha e cooperação entre os colegas, nomeadamente os colegas de TIC. Quando nós precisamos de alguma ajuda, eles estão sempre disponíveis” (Coordenador de Expressões).

A coordenadora de Matemática e Ciências Experimentais refere que na sua escola impera o espírito de partilha, de cooperação entre os colegas, a todos os níveis, ou seja, ao nível da coordenação, do departamento, do grupo disciplinar e dos diretores de turma.

“A imagem que tenho da minha escola é de partilha, cooperação entre os colegas de departamento. Nesta escola efetuam-se reuniões de articulação semanais, onde estão todos os coordenadores, diretores de turma, coordenadores de departamento e de projeto, no qual discutem todas as problemáticas da escola. Também se efetuam, ao mesmo tempo, reuniões semanais de articulação e cooperação entre as diferentes áreas disciplinares, nomeadamente Matemática, Ciências Físico-Químicas e Informática, no qual se prepara diferente material didático, ou seja, preparação das aulas e fichas de avaliação, por ano, existindo, assim, muita partilha, cooperação. Nas reuniões de departamento, mensalmente, ou duas vezes por período, tratamos informações

importantes, onde discutimos, analisamos, de forma a tomarmos decisões, que depois vão para Pedagógico. Tratamos, por exemplo, das avaliações finais de período, das avaliações intercalares, etc.” (Coordenadora de Matemática e Ciências Experimentais).

Por sua vez, o Coordenador do Departamento de Línguas considera que existe partilha na sua escola, ao nível dos materiais trocados entre os colegas, bem como ao nível das estratégias a adotar, na sala de aula, aquando da “cooperação pedagógica”.

“Aqui na escola, temos por hábito trocar materiais e partilhá-los. A entreaajuda existe, ou seja, a participação do colega na prática letiva, assistindo à aula, dando a sua opinião, o que está a correr bem e o que está a correr mal. Não se trata de avaliar ninguém, mas de ajudar.

Temos uma carga muito grande de atividades, sempre que podemos vamos às aulas dos colegas. Falamos com o colega e dizemos, na próxima semana, vou à tua aula. Isto é uma cooperação pedagógica e não uma supervisão, avaliação pedagógica. Esta última tem a ver com observação de aulas, de forma a avaliar os colegas. Isto aqui não é nada disso. Eu próprio como Coordenador de Departamento sou chamado por questões disciplinares e não por questões pedagógicas, científicas, mas sim, normalmente, por questões disciplinares. Para dar algumas sugestões, relativamente à formação alunos, professores” (Coordenador do Departamento de Línguas).

Este Coordenador também considera que a existência, na sala de aula, de outro professor, facilita o processo de ensino-aprendizagem, isto é, as assessorias são uma mais-valia no processo de ensino-aprendizagem.

“Os alunos gostam muito, isto é, têm dois professores na sala de aula com metodologias distintas, podem não ser muito diferentes, mas é sempre ligeiramente diferente. Aqui na escola, temos assessorias, eu próprio sou assessor, pois os alunos gostam muito de nos ver na aula. As assessorias estão implementadas há três anos, porque há quatro anos tivemos uma inspeção e um dos aspetos negativos que mencionaram foi a falta de cooperação entre os colegas, ou seja, os professores não demonstravam cooperação na sala de aula, não existiam sinais. Assim, começámos por assistir às aulas uns dos outros, começámos a pensar que seria útil e começámos a generalizar essa prática, isto é, o professor ajuda na sala de aula. E ao ajudar está a complementar o trabalho do colega” (Coordenador do Departamento de Línguas).

Este Coordenador referiu ainda que existe um ambiente fantástico na sua escola, caracterizando-o como uma família, sendo que os professores, inclusive os mais velhos, favorecem este clima, dinamizando, por exemplo, peças de teatro na sala dos professores. Esta escola foi elogiada pela equipa de avaliação externa, nomeadamente por esta atividade, avaliando-a como “excelente”.

“Nós temos um ambiente fantástico. O ambiente entre os professores é uma família, a qui na escola. A direção favorece este clima, pois somos nós professores, inclusive os mais velhos, que favorecemos este clima, ou seja, primeiro estranha-se e depois entranha-se.

A própria equipa da avaliação externa ficou admirada, pois nós cultivamos um teatro. Este teatro partiu de mim, porque entendo que devia fazer parte do universo escolar, modéstia à parte. Agora, com os cortes, está mais complicado, no entanto, continuamos com o teatro. Quando tivemos cá a inspeção, a equipa da avaliação externa, aconteceu, por mero acaso, pois apresentamos uma peça de teatro na sala dos professores. A inspeção ficou admirada e gostou muito. Desta forma, considero que existe muita partilha entre os docentes, aqui na escola, pois penso que toda a gente gosta de passar momentos agradáveis, formas diferentes de estar e de vivermos a nossa profissão” (Coordenador do Departamento de Línguas).

Nesta escola, o Diretor referiu que o Projeto Educativo/TEIP é um projeto partilhado, ou seja, todos os atores da organização colaboram na sua elaboração, dando sugestões e apresentando propostas em diversas áreas.

“O nosso Projeto Educativo é o nosso Projeto TEIP, ou seja, o nosso Projeto Educativo é um projeto partilhado. Todos os departamentos colaboram na sua elaboração, é elaborado por todos os atores da organização, dando sugestões, apresentando propostas, em diversas áreas. O Projeto Educativo não tem um autor, toda a organização partilhou, participou no Projeto Educativo. Queremos que todos os atores participem, desde a associação de pais, alunos, de Conselho Geral, todos os atores tenham interesse. Depois é uma questão de formalizar o processo, de juntar, isto é, com recursos e com o processo burocrático que existe. É um processo estritamente normal” (Diretor da escola).

De entre os que defendem que existe pouca partilha de estratégias, temos a Professora de Português e a Professora de História. Segundo a Professora de Português, existe pouca partilha, pois a maioria das decisões e estratégias a adotar pela escola, relativamente a um determinado assunto, são delineadas a partir do topo, do Conselho Pedagógico, e os professores limitam-se a aceitá-las.

“Nós ouvimos o que vem do Pedagógico e calamos. Nós tentamos manifestar as nossas opiniões, as nossas estratégias, mas sabemos que não vale a pena. Por exemplo, em relação à avaliação dos professores e outros assuntos, gostaríamos de manifestar a nossa opinião e partilhar estratégias. No entanto, as informações são transmitidas, mas não têm qualquer tipo de relevância, as nossas opiniões não têm peso nenhum” (Professora de Português).

Por sua vez, a Professora de História considera que só é possível obter bons resultados, se houver empenho de todos os agentes educativos, ao nível da partilha de estratégias e materiais pedagógicos. Esta docente também considera que, atualmente, os

alunos estão muito desmotivados, em virtude de faltarem expectativas futuras face à vida profissional. Assim, compete aos pais/encarregados de educação e aos professores motivar os alunos, fazendo-lhes ver que os bons alunos terão sempre oportunidades, através da partilha de estratégias motivacionais, entre os docentes.

“Temos de mudar, mas a crise na sociedade é tão grande que acaba por ser legítimo. Estou a estudar para quê? Porque estou tanto tempo a estudar? Mas tenho que estudar para quê? Não vou ter emprego. Aqui, cabe aos pais e aos professores incentivá-los, ou seja, utilizando estratégias motivacionais e partilhá-las com os colegas, isto é, incutir-lhes a ideia de que os bons alunos vão ter sempre oportunidades. Seja aqui, ou fora do país” (Professora de História).

A Professora de Educação Física entende que na sua escola existe muito espírito de entreajuda, ao nível da partilha de materiais e estratégias, funcionando como uma “família”.

“A imagem da escola é de família, de cooperação e de diálogo” (Professora de Educação Física).

Em suma, na escola B, a “partilha de estratégias e de materiais pedagógicos” é percecionada pelos entrevistados de forma diferente. Assim, seis entrevistados, a Professora de Educação Física, a Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, a Coordenadora do Departamento de Línguas, a Coordenadora do Departamento de Matemática e de Ciências Experimentais, o Coordenador de Expressões e o Diretor dizem que ela existe; e, finalmente, a Professora de Educação Física considera que existe pouca partilha de materiais e estratégias, pois a maioria são delineadas a partir do topo, do Conselho Pedagógico, e os professores simplesmente se limitam a aceitá-las. A Professora de História apresenta uma visão intermédia, referindo que deverá haver mais partilha de estratégias e materiais pedagógicos.

3.1.3. Partilha de estratégias e de materiais pedagógicos – Escola C

A Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais refere que toda a documentação lhe é enviada antes de ser utilizada, ou seja, a informação é “filtrada”. Somente depois de a Coordenadora dar o parecer final é que a documentação pode ser partilhada e utilizada pelos diferentes docentes, ou seja, existe aqui um

controlo da documentação. Segunda a entrevistada, nesta escola, não existem dossiês de papel, é a própria Coordenadora que detém esse material, em formato digital.

“Nesta escola, não existem dossiês de papel, detenho esse material, em formato digital, e não o disponibilizo na Plataforma Moodle, porque já existiram casos em que conseguiram aceder ao material. Depois de rever toda a documentação, partilho com todos os colegas” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

A Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas considera que existe muita partilha de materiais no seu grupo disciplinar.

“Existe uma grande partilha de materiais. O grupo de Geografia são duas colegas, elas fazem sempre tudo em comum. Temos sempre a preocupação de guardar a informação, ao longo do ano. No final do ano, gravo um CD com tudo o que fiz e que fazemos, facultando aos colegas, ao longo do ano. Temos essa preocupação. Guardamos a informação no nosso PC pessoal e depois no final do ano partilhamos, por anos letivos, aos colegas. Na Plataforma Moodle vamos colocando os materiais, guiões de consulta, mas para os alunos” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

O Coordenador do Departamento de Expressões refere que existe muita partilha de materiais e de atividades, mas, antes de serem utilizadas pelos docentes, todos os materiais são enviados para o Coordenador. Ele verifica tudo, em primeiro lugar. Assim, constata-se mais uma vez que, nesta escola, os coordenadores têm por hábito verificar todos os materiais a serem utilizados, ao contrário das outras duas escolas analisadas.

“Exemplo de partilha são as Marchas São Joaninas. O departamento de Matemática faz a tómbola, o meu departamento faz os arcos, os de Língua Portuguesa, a letra das músicas, ou seja, existe muita comunicação e partilha. Dá alegria de trabalhar assim. Não mudava nada neste momento. É uma cultura de partilha. Há uma ligação muito grande, há um bom ambiente na escola, não há guerrilhas. Existe sempre abertura para quem quer trabalhar. Tem-se trabalhado muito nesta escola” (Coordenador do Departamento de Expressões).

O Coordenador do Departamento de Línguas também considera que existe muita partilha de estratégias e de materiais pedagógicos, nomeadamente ao nível dos testes, correções e fichas de trabalho.

“É das poucas escolas em que fazemos tudo. Para elaborar um teste, normalmente fazemos em comum. A escola tem um projeto que é testes comuns, ou seja, são elaborados em comum, tais como as correções, fichas de trabalho. Partilhamos tudo e

fazermos tudo. Grande parte das professoras das línguas disponibilizam na Plataforma. De um ano para o outro guardamos num CD, pois existem documentos que não podemos disponibilizar na Plataforma Moodle. Os professores discutem muito... Eu tenho todos os documentos, de todos os colegas” (Coordenador do Departamento de Expressões).

Este Coordenador perspetiva a sua escola como uma mesa redonda, onde toda a gente partilha, desabafa as suas dificuldades, estratégias.

“Eu não vejo a escola como um cérebro que dá ordens, que impõe, mas como uma mesa redonda, onde toda a gente pode partilhar, desabafamos as nossas dificuldades. Felizmente, temos essa abertura, onde tiramos dúvidas, por exemplo, o acordo ortográfico. Nós somos obrigados a reunir duas vezes por período. Mas nós reunimos mais. Sempre que há um assunto mais formal, nós reunimos em departamento. Para além das reuniões de departamento, temos reuniões interciclos e por disciplina. Aqui na escola temos reuniões interciclos. No ano passado, tínhamos mensalmente. Este ano umas quatro vezes. Eu vejo a escola a articular horizontalmente. Nós aqui trabalhamos do 1.º até ao 3.º ciclo, onde discutimos as principais dificuldades, estratégias. Desde o pré-escolar, percebemos porque os alunos do 3.º ciclo têm determinado comportamento, discutindo com os colegas dos outros ciclos.” (Coordenador do Departamento de Letras).

Da análise das entrevistas aos coordenadores, conclui-se que, nesta escola, estes têm por hábito verificar todos os materiais antes de serem utilizados, ao contrário das outras duas escolas analisadas.

Relativamente aos professores entrevistados, a Professora de Biologia, o Professor de Ciências Físico-Químicas, o Professor de Português, Coordenador do Jornal Escolar, e o Diretor referem que existe muita partilha de materiais e estratégias entre os colegas.

“É uma escola onde existe muita partilha. Os colegas são muito prestáveis, quer de uma forma vertical, quer de uma forma horizontal. A Coordenadora disponibiliza-se para nos ajudar em tudo, o mesmo acontece com os colegas de grupo, horizontalmente, corre muito bem, trabalhamos muito bem” (Professora de Biologia).

“Eu vou dar teste e pergunto aos meus colegas: achas que está bem? O que achas? Também elaboramos testes para todas as turmas, muitas vezes, em comum, ou seja, enviamos por *e-mail* para ver a opinião dos colegas. Cada professor tem uma disciplina para disponibilizar a informação aos alunos, na Plataforma Moodle. Toda a informação da Direção é colocada numa disciplina na Moodle. Normalmente a Direção envia um *e-mail* a informar que disponibilizou informação na Plataforma. A maior parte dos professores são contratados. No Observatório da Qualidade, o Coordenador é um professor contratado. O Coordenador do Projeto de Educação para a Saúde é um professor contratado... O Coordenador do Jornal Escolar também é contratado” (Professor de Ciências Físico-Químicas).

“Por exemplo, relativamente à elaboração do jornal da escola, temos uma reunião mensal, na qual partilhamos os diferentes materiais e estratégias a adotar, na elaboração do jornal. Normalmente as matérias têm de ser entregues até o dia 10 de cada mês, data de encerramento do jornal. Na semana seguinte reunimos, além da ata da reunião, faz-se um documento elencado com os temas e enviamos para os coordenadores e estes enviam para os seus coordenados, via *e-mail*. Se alguém quiser acrescentar alguma informação, artigo, envia para o *mail* do jornal. Há um representante de cada departamento na equipa do jornal. A equipa foi pensada desta forma, isto é, esse representante tem de cativar os colegas para colocar artigos, informação pertinente no jornal. Quem faz a equipa é a Direção, em função das tarefas que atribuíram no início do ano. Aqui o ser do quadro ou contratado não é importante, o que é importante é a sua competência” (Coordenador do Jornal Escolar).

“Toda a documentação, por exemplo, do meu departamento é partilhada, no meu *e-mail*. Os coordenadores fazem circular essa informação” (Diretor da Escola).

Em suma, na escola C, conclui-se que existe muita partilha de materiais pedagógicos e de estratégias, pelos professores, coordenadores e Diretor. Nesta escola, é de salientar o facto de os coordenadores fazerem a gestão prévia da informação que é partilhada.

3.1.4. Papel das TIC na comunicação – Escola A

A Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas desta escola considera que o processo de ensino-aprendizagem ficou facilitado com as TIC, mas com reserva.

“Relativamente às TIC, o processo de ensino/aprendizagem ficou facilitado, as TIC facilitam, mas com reserva, ou seja, as TIC têm de ser uma metodologia de trabalho” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Segundo a mesma Coordenadora, de facto, as TIC deverão ser uma ferramenta a utilizar no processo de ensino-aprendizagem e não um fim em si mesmo. Os alunos deverão ser orientados no sentido de utilizarem as TIC, como um facilitador da aprendizagem.

“Às vezes temos a ideia que a internet nos dá tudo. Não, a internet ajuda, capacita-nos para agirmos, dá-nos conhecimento, permite-nos a apropriação de um espaço ilimitado, global, as distâncias encurtam-se, com as novas tecnologias. É mais fácil levar os alunos a aprender com as TIC, as distâncias encurtam-se, quero salientar aqui isto, gosto muito das TIC. Utilizo-as, são um ótimo recurso. Mas não são a essência de tudo, ajudam, não são a base de tudo, ajudam, mas não é aquilo que é fundamental” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Já a Coordenadora de Expressões considera que as TIC têm evoluído muito e tido um impacto significativo, nos últimos anos, a vários níveis: legislação, organização escolar e em todas as outras atividades que decorrem na escola e necessitem do auxílio das TIC.

“Considero que as TIC têm avançado muito na escola, têm evoluído muito, têm tido passos enormes, ao nível da legislação, organização da escola, ou seja, das atividades que decorrem, têm tido um papel importantíssimo no meio escolar” (Coordenadora de Expressões).

Por sua vez, a Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais considera que as TIC apresentam desvantagens, isto é, por vezes, os professores preparam apresentações gráficas muito bonitas e os alunos não aprendem nada com elas. Assim, é necessário que a organização escolar, nomeadamente os professores, verifiquem estas situações, ou seja, segundo esta Coordenadora, as apresentações gráficas, por si só, não ensinam os alunos, por muito “bonitinhas” que estejam. Cabe ao professor explicar, dizer por outras palavras, adequar os conteúdos aos alunos, questioná-los, pois as apresentações não o fazem.

Esta Coordenadora não mencionou vantagens na utilização das TIC.

“Para mim uma das maiores desvantagens das TIC é, por vezes, temos tudo bonitinho, na apresentação, e os alunos não aprenderam nada. Eles não perceberam nada! Temos de ser humildes e ver isto” (Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais).

A Coordenadora do Departamento de Línguas refere que utiliza muito as TIC, em contexto de sala de aula, pois são muito motivadoras no processo de ensino-aprendizagem. Referiu também como vantagem o portal da sua escola, isto é, uma janela aberta para o mundo. No entanto, apresenta como desvantagem a má utilização da Internet, isto é, os alunos não saberem pesquisar o que realmente é importante.

“É importante que nos modernizemos. Pois, os alunos merecem. Desta forma, utilizo muito as TIC. Outra das grandes vantagens das TIC, na minha opinião, é o *site* da escola, ou seja, é uma janela aberta para o mundo. Como desvantagem das TIC, considero que os alunos não sabem pesquisar, isto é, estou constantemente a chamar a atenção aos meus alunos, cuidado com o que retiram da Internet, nem tudo é válido, ou seja, não sabem selecionar o que é importante” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

O Coordenador dos Diretores de Turma do ensino secundário refere que as TIC são muito importantes, pois permitem melhorar o processo de comunicação.

“As TIC utilizam-se muito mais, atualmente, mas poder-se-ia melhorar o processo de comunicação, através da utilização destas, por exemplo, ao nível do pedagógico. Seria muito útil que saísse uma minuta sobre as principais decisões, informações abordadas no Conselho Pedagógico, isto é, enviar a minuta por *e-mail*, em vez de os professores estarem à espera da reunião de departamento que pode demorar uma semana, ou mais tempo, e como é uma informação objetiva deveria passar logo aos colegas. Há informações que enviam por *mail* que não são muito úteis. As decisões de pedagógico, essas sim, deveriam ser enviadas por *mail* e não são enviadas” (Coordenador dos Diretores de Turma).

Este Coordenador salientou ainda que tem existido uma evolução considerável ao nível das TIC. No entanto, considera que algumas reuniões são desnecessárias, uma vez que poderiam ser feitas através da utilização dos meios tecnológicos que estão ao dispor, nomeadamente a utilização do *e-mail*.

“Muito o que fazemos nas reuniões presenciais, podíamos utilizar mais outros meios tecnológicos, por exemplo, o Coordenador enviava um *e-mail*, e depois recolhia as opiniões dos colegas, muitas vezes, temos muitas reuniões desnecessárias. Não era necessário tantas reuniões. Cada vez se usam mais as TIC, ou seja, tem existido uma evolução considerável. No entanto, ainda existem alguns colegas que demonstram alguma renitência a utilizá-las, nomeadamente o *mail*, ou seja, dizem que passam vários dias sem consultar o *mail*” (Coordenador dos Diretores de Turma).

O Coordenador dos Diretores de Turma do ensino secundário referiu também que utiliza bastante as TIC, em contexto de aula, tornando-as muito mais interativas. Um aspeto menos positivo que o entrevistado referiu foi o excesso de informação existente no portal da sua escola, ou seja, demora imenso tempo à procura da informação.

“Ao nível da sala de aula, tenho utilizado mais as TIC, nomeadamente ao nível da projeção de documentos, ou seja, torna a aula mais interativa para os alunos. Para o meu nível, que é o secundário, não utilizo muito, mas, ao nível do ensino básico, podem ser úteis. Relativamente ao portal da escola, considero que tem muita informação e confunde. Pois, as experiências que tive não foram muito favoráveis, ou seja, existiram muitas situações, em que demorei imenso tempo à procura da informação” (Coordenador dos Diretores de Turma).

Por sua vez, o professor pertencente à equipa do Projeto TEIP da escola e Coordenador da Revista Escolar é apologista de que as TIC fazem parte da literacia educacional. Segundo este professor, as aplicações mais utilizadas, hoje em dia, nas salas de aula, pelos docentes, são as apresentações gráficas (em *PowerPoint*). Referiu também que houve um investimento desnecessário por parte das escolas, ao nível dos quadros

interativos, uma vez que os professores têm múltiplas tarefas, isto é, não têm tempo para elaborar recursos e aplicá-los.

“As TIC intervêm porque fazem parte da literacia educacional, hoje. A comunicação é imensamente utilizada via *mail*. É uma via complementar e não obrigatória. Mas é um facto que, quem não fizer uso dela, não cumpre o que lhe mandam fazer. Há muita informação que passa por essa via. As TIC nas salas de aula são utilizadas pelos professores, ao nível dos *PowerPoints*. Os quadros interativos foram um dos investimentos que estão a ser desperdiçados. Mas não culpo os professores por isso. Porque, quando aparece uma coisa nova, temos onze horas da componente não letiva. Depois, temos de arranjar tempo para conseguir fazer uma coisa ou outra para o quadro interativo, ou seja, o importante é isto, agora trabalhem nisso. Atualmente, os professores não têm tempo para nada” (Coordenador da Revista Escolar).

Um dos professores entrevistados, Coordenador do Desporto Escolar, refere que o meio que utiliza normalmente para interagir com os seus colegas é o *e-mail* e não costuma visitar muitas vezes o portal da sua escola, que admite poder ter informações importantes para os encarregados de educação e alunos.

“Considero as TIC uma ferramenta muito importante. Normalmente, comunico com os meus colegas via *e-mail*. É o meio de comunicação que usamos regularmente. Frequento muito pouco o portal da escola. Mas acho que deve ter lá informações interessantes” (Coordenador do Desporto Escolar).

Segundo o Coordenador do Jornal Escolar, as TIC são fundamentais. No entanto, apresenta como desvantagem a dependência, pois, nos dias de hoje, já não se consegue “sobreviver” sem as TIC.

“As TIC são uma ferramenta fundamental. Há interação com os outros grupos. As novas tecnologias têm evoluído paulatinamente. Inicialmente, os sumários eletrónicos criaram uma certa confusão, mas agora todos estamos bastante recetivos. Como desvantagens, existe bastante dependência” (Coordenador do Jornal Escolar).

Segundo o Diretor, o “papel das TIC na comunicação” é fundamental nas organizações escolares, nomeadamente na sua escola, pois são uma janela para o mundo, nomeadamente o portal escolar, uma vez que permitem comunicar com todos os “cantos do mundo”, isto é, divulgar todas as atividades, projetos que a escola promove.

“As TIC têm um papel preponderante. A página da escola, uma forma de nos mostrarmos para o meio. Temos alunos que passaram pela escola e que estão atualmente

em outros países estrangeiros e que nos dizem: parabéns pelo *site* da vossa escola. Já recebemos vários *feedbacks*, de várias partes, não só do continente, do país, mas de todos aqueles que estão fora da Europa” (Diretor da Escola).

Como desvantagem, referiu a celeridade, pois, em determinadas situações, há necessidade de responder de uma forma demasiado rápida, sem que haja tempo para auscultar muitos dos atores da comunidade educativa.

“Hoje, a informação é muito mais rápida, através do *e-mail*, mesmo a informação que vinha do Ministério, toda a informação que vinha da tutela, vinha por correio, saía na segunda e chegava à quarta. A informação, agora, está a um toque do dedo. Temos de reunir rapidamente e tomar uma decisão. Por exemplo, o Ministério enviou-nos um *mail* sobre a adesão da escola ao contrato de autonomia, tive de responder logo, ou seja, tive de tomar a decisão sozinho, sem poder auscultar outros colegas, visto que o *timing* era muito curto. A este nível, as TIC trazem algumas desvantagens, pois temos de responder com a maior celeridade possível” (Diretor da Escola).

3.1.5. Papel das TIC na comunicação – Escola B

O Coordenador do Departamento de Expressões considera que as TIC têm tido um avanço significativo nos últimos anos e que são uma mais-valia no processo comunicativo, pois auxiliam na maioria das tarefas dos professores.

“Normalmente, resumo tudo o que há no Pedagógico e envio para os colegas via *e-mail*. Temos três professores de TIC que estão constantemente em sintonia connosco. Há uma plataforma Moodle, onde disponibilizamos toda a informação importante. Temos reuniões semanais de grupo todas as terças-feiras. Um dos pontos que tratamos nas reuniões semanais são sobre o material, fichas, testes sumativos, etc. Enviamos o material sempre por *e-mail*. As atas estão num dossiê próprio, na Direção. Na reunião de grupo nós fazemos um sumário. Todas as reuniões são convocadas por *e-mail*. Temos grelhas, em relação a tutorias, assessorias, etc. Está tudo em grelhas e informatizado, inclusive os sumários. Nós na escola não utilizamos dinheiro, temos um cartão e não utilizamos dinheiro, tal como os alunos, ou seja, hoje em dia está tudo informatizado. Todos os professores que estão na escola, neste momento, por exemplo, nós sabemos quem está cá, pois existe um controlo informatizado na escola. De uma forma geral, considero que as TIC estão bem apetrechadas na escola e têm tido um grande avanço nos últimos anos” (Coordenador do Departamento de Expressões).

A Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais também diz que as TIC são uma mais-valia no processo comunicativo das escolas e que, como disciplina, deveriam estar em todos os anos de escolaridade. Segundo esta entrevistada, no final do Conselho Pedagógico, as sínteses são enviadas via *e-mail*, ao contrário do que acontece na escola A, segundo o Coordenador dos Diretores de Turma.

“As TIC na minha opinião deveriam estar em todos os anos de escolaridade. Considero que as tecnologias estão a ser muito utilizadas. Hoje em dia, os alunos do 1.º ciclo já têm muitos conhecimentos, por isso, nós temos de nos apropriar das TIC. No final do pedagógico, as sínteses são enviadas via *e-mail*. Da reunião de departamento existe sempre uma minuta de uma ata que é enviada para os colegas, bem como a legislação via *e-mail*. A minuta coloco na Plataforma Moodle, mas a ata não, existe mais sigilo. Todo o material das áreas disciplinares é colocado na Plataforma Moodle. O dossiê de departamento e disciplinar está na Plataforma Moodle para quem quiser consultar. Como Coordenadora não tenho muita coisa na Plataforma Moodle, mas os outros colegas têm lá muita informação. Tenho de me atualizar mais, ao nível da plataforma. Mas as atividades que realizamos vão para o portal da escola. Na plataforma tenho as planificações e critérios de avaliação. Não utilizo tanto, mas lá chegarei. Há muitos professores que comunicam com os alunos através do *facebook*” (Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais).

Esta Coordenadora entende que uma das principais vantagens das TIC é facilitar a aprendizagem dos alunos e dos professores. Referiu ainda que a utilização dos quadros interativos, nas aulas de Matemática (disciplina que leciona), motiva mais os alunos. Quando diz existir “uma grande utilização das TIC entre os professores” da escola B, a diferença é grande para o que Coordenador da Revista Escolar dizia da utilização dos quadros interativos na escola A: um investimento a ser desperdiçado. Para esta Coordenadora, não existem desvantagens ao nível das TIC.

“As vantagens que vejo das TIC são um facilitador da aprendizagem dos alunos e dos professores. Através dos quadros interativos, por exemplo, temos mais estratégias para motivar os alunos. Por exemplo, estratégias para gostar mais da Matemática. Nesta escola, existe uma grande utilização das TIC entre os professores, ou seja, todos colaboram muito. Não vejo nenhuma desvantagem nas TIC” (Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais).

A Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas considera que as TIC, atualmente, têm um papel fulcral na comunicação, nomeadamente na organização escolar, pois diminuem a utilização de papel e tornam as aulas mais apelativas. Desta forma, esta Coordenadora, professora de Geografia contratada, afirma mesmo que já não conseguia dar uma aula sem o auxílio das TIC. No entanto, apresenta como desvantagens a forte dependência e o facto de os alunos sofrerem já de uma certa saturação das TIC. Por exemplo, os *PowerPoints* eram novidade, agora já não são, isto é, os alunos veem tudo no computador, no projetor, não têm contacto direto com as

coisas. Assim, para esta entrevistada, por vezes, levar um mapa, em formato de papel, por exemplo, para as aulas de Geografia é mais proveitoso do que projetar esse mesmo mapa no computador.

“As TIC são uma ferramenta interessante para ajudar nas aulas e diminui o papel nas escolas. Quando falo das TIC, falo de tudo, não é? Eu já não conseguia dar uma aula sem as TIC. Confesso que quando os quadros interativos deixam de funcionar, numa sala de aula, já não funciona nada. A aula de Geografia não funciona, sem imagens. Já não me consigo imaginar sem as TIC. Mas, às vezes, temos o reverso da medalha, isto é, os miúdos começam por dizer, ‘mais um *PowerPointzinho*, Professora’! Às vezes podemos dar uma excelente aula, sem as TIC, sem nada, ou seja, podemos ficar reféns das TIC. (...) Tem de haver um equilíbrio. Ou seja, desvantagens das TIC, podemos ficar fixados no computador, absorvidos... Por exemplo, já estamos muito dependentes dos *e-mails*. (...) As TIC ajudam muito, facilitam, permite-nos fazer aulas diferentes. Mas, chego à conclusão, atualmente, se levar um mapa para a sala de aula, eles gostam muito mais do que se projetasse no computador, ou seja, há uns anos atrás, era uma inovação, mas, agora, acho que uma aula pode correr muito melhor, às vezes, sem utilizar essas tecnologias todas. Assim, as vantagens das TIC é que facilitam o trabalho, permite-nos fazer aulas diferentes e as desvantagens é que ficamos demasiadamente fixados no computador, isto é, tem de haver um equilíbrio, ou seja, podemos ficar muito fixados no computador, absorvidos” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Por sua vez, o Coordenador do Departamento de Línguas defende que os alunos utilizam muito as TIC, porque os cativa. Assim, os professores utilizam-nas, no sentido de tornar as aulas mais aliciantes. A única desvantagem que este Coordenador encontra nas TIC é a utilização menos apropriada, por parte dos jovens, ao nível da segurança na Internet.

“Desde há vários anos que se utilizam as TIC. Os alunos utilizam muito os computadores na biblioteca, porque os aliciam. Muitas vezes, os professores utilizam os computadores para chamar a atenção dos discentes, para cativá-los. Embora haja a vontade de fazer mais e melhor, temos de ter em consideração o tempo que temos e o nível orçamental, ou seja, acho que temos tirado proveito das TIC. Normalmente, colocamos no placar a minuta. Há documentos que envio por *e-mail* para os meus colegas de departamento. Quando há um período mais alargado, normalmente envio por *e-mail* para os meus colegas refletirem sobre um determinado assunto. Reunimos à quinta-feira, à última hora da tarde, ou seja, são reuniões de grupo, no qual elaboramos materiais, trocamos materiais, tiramos dúvidas e elaboramos testes e fichas (...). Neste momento, estamos a ter uma formação sobre Plataforma Moodle para o envio e receção de materiais. Aqui, temos dois a três colegas que utilizam muito a Plataforma Moodle. Não o faço, porque não me sinto muito à vontade (...). A única desvantagem é a

utilização menos apropriada das TIC em certas circunstâncias, ou seja, muitas vezes, um funcionário da biblioteca verifica que os alunos vão para outros *sites*, menos próprios, e chama-os à atenção. Eu próprio, nas aulas, estou sempre a indicar as ferramentas no sentido sugestivo. Têm havido várias ações de formação, ao nível da segurança na internet, pela GNR, de forma a sensibilizar os jovens para os perigos da Internet” (Coordenador do Departamento de Línguas).

A Professora de Língua Portuguesa entrevistada referiu que as TIC têm tido uma evolução significativa na sua escola e que estas apresentam somente vantagens ao nível da comunicação.

“As TIC têm evoluído muito. No portal da escola, estão as planificações, o horário das turmas, a constituição das turmas, etc. Qualquer atividade é disponibilizada no portal da escola. Para além disto, existe muita formação ao nível das TIC” (Professora de Língua Portuguesa).

Por sua vez, a Professora de Educação Física referiu que faz pouca utilização das TIC. No entanto, considera que estas têm tido um impacto muito positivo na sua escola, ao nível comunicativo, uma vez que existe uma utilização maciça por parte da comunidade educativa.

“Utilizo pouco as TIC. Tudo o que é decidido está no portal da escola. Como encarregada de educação acedo à informação toda do meu educando, no portal da escola, sejam testes, conteúdos, etc. Tenho acesso a isso tudo, isto é, a que horas entra na escola, a que horas sai. O meu filho tem professores que deixam diversos recursos, por exemplo fichas, bem com a sua correção num *site*/blogue. Existem muitos professores que utilizam muito a escola virtual e os quadros interativos. Existe uma evolução significativa, relativamente às TIC. A escola proporciona várias ações de formação. Neste momento, existem duas ações de formação sobre Excel e Plataforma Moodle. Este ano, também já temos os sumários eletrónicos, isto é, acho que facilitou muito o trabalho, ao nível dos diretores de turma” (Professora de Educação Física).

Esta Professora salientou ainda como principal vantagem das TIC o facto de aproximar professores e alunos que se encontram ausentes da escola, por motivo de doença. Como desvantagem, salienta a forte dependência dos jovens em relação às novas tecnologias, nomeadamente telemóvel, *e-mail*, redes sociais e o facto de não existir um “olhar entre o professor e o aluno”, aquando do ensino não presencial.

“Assim, as principais vantagens das TIC, na minha opinião, são... estamos mais perto dos alunos que faltam por motivo de doença, ou seja, as TIC são imprescindíveis, pois, através do *e-mail* ou Plataforma Moodle, estes alunos podem aceder aos recursos facultados pelo professor, etc. As desvantagens das TIC, na minha opinião, são a dependência e ser um meio de comunicação impessoal. Pois, não existir o olhar entre o

professor e o aluno, isto é, existe uma certa apatia no ensino não presencial. Um olhar de carinho não há” (Professora de Educação Física).

Segundo o Diretor, o “papel das TIC na comunicação” é fundamental nas escolas, pois, atualmente, estas organizações são absolutamente dependentes das novas tecnologias. Referiu também que o seu agrupamento possui inúmeros meios e recursos: Internet em todas as escolas e uma plataforma de gestão de aprendizagens, a Plataforma Moodle.

“Como sabe, as TIC são fundamentais na escola, a organização escola é absolutamente dependente das novas tecnologias de informação. Aliás, a escola já não funciona, aliás eu sou professor há 35 anos, passei por todo o processo de implementação das TIC e da enorme dependência que a organização, nos dias de hoje, tem em relação às TIC. (...) As TIC estão para o bem e para o mal nas escolas, ou seja, facilitam a comunicação, facilitam a possibilidade de guardar a informação que é fundamental, facilitam os meios de comunicação de todos os atores da organização, mesmo tendo em atenção que este é um agrupamento com escolas isoladas, longe da sede de agrupamento, não é muito fácil comunicar, isto é, os meios e os recursos que a escola tem, neste momento, são os necessários, pois temos a Internet em todas as escolas, a Plataforma Moodle a funcionar, no qual todos tem acesso, temos o *mail* institucional de todos os professores, em que nós temos acesso. Portanto, é fácil comunicar e comunicamos sistematicamente com todos os elementos da organização. Neste momento, estamos a tentar criar uma cultura sobre as novas tecnologias com os encarregados de educação e portanto estamos a tentar reunir regularmente e falar sempre das grandes potencialidades da Plataforma Moodle, na escola, da possibilidade de terem uma *password* e terem acesso às informações que lhes interessam, bem como ao espaço público da página da escola. É este o grande desafio dos próximos tempos a termos para com os encarregados de educação que, neste caso, são parceiros fundamentais” (Diretor da Escola).

Como desvantagem das TIC, o Diretor salienta a enorme dependência destas e a perda de proximidade entre as pessoas, nomeadamente entre os diferentes atores da comunidade educativa. Depreende-se do discurso do Diretor que os materiais preparados para as aulas, utilizando as tecnologias, são estanques, isto é, não há uma preparação dinâmica das aulas, ajustada aos alunos que se tem na frente. Está tudo preparado, formatado, e toca a aplicar ano após ano. Por outro lado, salienta o facto de não existir outro tipo de comunicação, além daquela feita a distância, ou seja, um aspeto muito negativo para a comunicação.

“Em tudo na vida, quando nos tornamos dependentes de alguma coisa, tem sempre desvantagens, o que quer que seja. Assim, todas as relações de dependência, como as TIC na escola, têm o seu lado negativo. Quando falta energia, quando a Internet avaria, a escola já não sabe o que há de fazer. Os professores já não sabem o que fazer, os quadros interativos não funcionam. A dependência, neste momento, tem esses lados negativos, as pessoas preparam as aulas em função dos meios técnicos que têm à disposição e nem sempre estão disponíveis para preparar outro tipo de matéria, porque

as pessoas prepararam tudo, em função dos meios técnicos que têm à disposição e nem sempre estão preparados quando esses meios não funcionam. Não têm muitas vezes outra alternativa. Assim, as TIC têm este lado negativo de grande dependência. De alguma forma, também se perdeu a proximidade entre todos os atores, aqui está, outro ponto negativo. Por outras palavras, é relativamente à enorme dependência de todos nós, mesmo a própria organização e o Ministério da Educação comunica connosco via Internet, via *mail*, via páginas, ou o quer que seja, já não existe outra forma de comunicação” (Diretor da Escola).

Este Diretor referiu ainda, ao nível das desvantagens das TIC, o facto de não sabermos muitas informações úteis, em tempo real, quando existem problemas informáticos, bem como a enorme quantidade de informação que recebemos diariamente, que, por vezes, não sabemos filtrar.

“Quando existem problemas informáticos, dificuldades de rede, Internet, a informação que precisávamos de saber em tempo real, passa-nos um pouco ao lado. Outro problema grave tem a ver com a quantidade de informação com que somos bombardeados, isto é, o excesso de informação faz com que negligenciemos um pouco a própria informação. Pois, estamos constantemente a ser bombardeados com informação, ou seja, nós negligenciamos a informação e nem sempre prestamos atenção a alguma informação que possa ser importante. A título de exemplo, ainda hoje fui contactado por uma empresa, que me tinha enviado um *mail* e estavam à espera de uma resposta e eu disse: ‘olhe, nós recebemos tantas informações dessa empresa, que é provável que algum *mail* tenha escapado’, e aconteceu mesmo isso. De tantos *mails* sistemáticos que vimos recebendo dessa organização, vinha um, que não prestámos a atenção devida e que era muito importante. Por outras palavras, o excesso de informação, e o abuso dessa informação, leva a que por vezes descuremos essa informação” (Diretor da Escola).

3.1.6. Papel das TIC na comunicação – Escola C

A Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas desta escola considera que existe uma cultura de inovação na sua escola, nomeadamente ao nível da utilização da Plataforma Moodle.

“Os professores desta escola utilizam muito a Plataforma Moodle, mais ao nível das informações disponibilizadas pela Direção” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Esta Coordenadora refere que as TIC são muito utilizadas na sua escola, nomeadamente ao nível da interação entre os professores (utilização do *e-mail*) e ao nível do processo

de ensino-aprendizagem, através dos quadros interativos, que diz constituírem um ótimo recurso nas aulas de Matemática.

“A legislação é enviada via *e-mail*. Depois do Pedagógico, envio sempre por *e-mail* um resumo. Nesta escola, os sumários não são feitos eletronicamente. Existem poucos recursos ao nível dos professores de TIC, ou seja, não existem professores de informática. Existe um colega de Físico-Química que trata das questões ao nível das TIC. Assim, considero que o *e-mail* é o único meio para poder comunicar e partilhar com os colegas, pois, este ano, não existem reuniões semanais com os colegas para elaborarmos a documentação, ou seja, não deram crédito horário. Assim, a única forma de cooperação é através do *e-mail*. Aqui, utilizam-se muito os blogues e os quadros interativos. Considero que os quadros interativos são um ótimo recurso nas aulas de Matemática, bem como o portal da escola” (Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais).

A Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas desta escola considera que as TIC, atualmente, têm um papel fulcral ao nível do processo comunicativo. Assim, esta Coordenadora tem por hábito enviar toda a documentação para os colegas via *e-mail*. Relativamente ao processo de ensino-aprendizagem, também é da opinião de que as TIC têm muitas vantagens, mas os professores deverão incutir nos discentes regras de pesquisa, evitando o “*copy paste*”. Assim, a única desvantagem referida é o facto de os alunos não valorizarem a informação e não saberem seleccioná-la.

“Utilizamos muito as TIC ao nível do processo comunicativo. Normalmente, utilizamos o *mail* com grande fluidez na troca de informação. Faço a comunicação da reunião de departamento por via formal, afixo um papel na sala dos professores, informal e via *e-mail*. Todo o tipo de documentação de departamento é comunicada por estas três vias. As TIC utilizamos muito entre os professores/alunos, professores/Direção e professores/professores. Ao nível do processo de ensino-aprendizagem, acho que as TIC são vantajosas, mas temos de chamar a atenção aos alunos sobre o *copy paste*. As TIC são fundamentais, mas a informação tem de ser trabalhada pelos professores, ao nível da pesquisa de informação. A desvantagem das TIC é o facto de os alunos não valorizarem a informação e não saberem seleccioná-la. A escola está muito bem apetrechada, ao nível das novas tecnologias. Eu preciso frequentemente de mostrar uma imagem rapidamente, vou logo à internet. Isto é sem dúvida uma mais-valia” (Coordenadora de Ciências Sociais e Humanas).

Por sua vez, o Coordenador do Departamento de Línguas considera que na sua escola utilizam muito as TIC ao nível do processo comunicativo, nomeadamente para a partilha de materiais e estratégias. Referiu ainda que toda a informação é disponibilizada na Plataforma Moodle.

“Comunicamos muito através do *e-mail* e disponibilizamos toda a informação na Plataforma Moodle. Eu envio toda a documentação, todos os dias, por *e-mail* e pergunto se têm dúvidas. É na reunião de departamento que propomos, discutimos e decidimos (...). Os professores das Línguas disponibilizam toda a documentação na Plataforma Moodle. De um ano para o outro guardamos toda a informação em CD. Todos os recursos elaborados são depois disponibilizados aos professores (...). As TIC são muito vantajosas. Por um lado, facilita o trabalho, mas por vezes existe um certo exagero. Temos de as trabalhar muito bem, como as vamos utilizar, isto é, temos de ter cuidado ao utilizar as TIC, por exemplo os quadros interativos. São ótimas, maravilhosas, mas muito bem seleccionadas” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

A Professora de Biologia referiu igualmente que existe uma grande adesão às TIC, nomeadamente ao nível da utilização dos quadros interativos e da Plataforma Moodle. De salientar, ainda, que, na opinião desta professora contratada, esta escola, em relação às outras onde tem lecionado, está muito bem apetrechada. Segundo esta Professora, existe uma utilização maciça dos quadros interativos pelos professores da escola.

“Nós utilizamos as TIC para trocar materiais entre os grupos disciplinares, nomeadamente o *e-mail* com os alunos, e também através da Plataforma Moodle. Temos grupos disciplinares criados na Plataforma Moodle que nos permitem lá disponibilizar essa informação. Todas as salas têm computador, projetor e Internet. Não utilizo a Internet em todas as aulas, mas em muitas aulas utilizo. Está muito à frente, relativamente às outras escolas. Existem colegas que quase se matam quanto à utilização dos quadros interativos. A plataforma Moodle está organizada por grupos de trabalho. Por norma, as matrizes dos testes são disponibilizadas na Moodle. Em termos de *site* só conheço a página principal, que remete para a Plataforma Moodle, que utilizo muito. Em termos de Moodle, a Direção disponibiliza aí toda a informação, por exemplo, marcação de serviço pela plataforma e reuniões. A legislação é sempre enviada por *e-mail* pela Coordenadora” (Professora de Biologia).

Por sua vez, o Professor contratado de Ciências Físico-Químicas também vê a sua escola muito bem apetrechada de novas tecnologias, considerando que são uma mais-valia na comunicação e no processo de ensino-aprendizagem.

“A escola está muito bem equipada. Se o professor quiser utilizar, está lá. No portal da escola, aí é que tem a legislação e depois um *link* para a Plataforma Moodle. O portal só tem informações sobre a escola para o exterior, para as pessoas que não conhecem a escola. Tivemos formação em quadros interativos, nível dois” (Professor de Ciências Físico-Químicas).

O Coordenador do Jornal Escolar utiliza as TIC para a partilha de materiais. Tal como o Diretor, este Coordenador considera que fazem falta mais professores de TIC, assim como formação para trabalhar com os quadros interativos.

“A maior parte do trabalho que nós construímos em grupo é com o auxílio do *e-mail*. Nós trocamos muitos materiais, ou seja, faço uma ficha de trabalho e envio aos meus colegas. Fazemos a partilha por *e-mail*. Coloco na Plataforma Moodle as matrizes dos testes, a correção do teste, os *PowerPoints* que dou nas aulas aos alunos. O que existe são falta de meios humanos, isto é, não existem professores de TIC. Temos uma professora que só vem cá duas vezes por semana. O professor de Ciências Físico-Químicas do quadro, é que é o responsável pelas redes. Considero que deveria existir mais formação ao nível dos quadros interativos” (Coordenador do Jornal Escolar).

Segundo o Diretor, as TIC são uma mais-valia na escola. Assim, pressupõe-se que, para este entrevistado, uma escola da era digital tem em consideração metodologias inovadoras, ativas, ao invés do ensino tradicional. Para este Diretor, os próprios manuais já são elaborados, tendo em consideração recursos, *sites*, para que as pessoas possam pesquisar.

Aquando da entrevista, o entrevistado fez questão de citar Peter Senge (Senge & al, 2001), referindo que para modificar qualquer sistema educativo é necessário, em primeiro lugar, modificar a forma de pensar das pessoas e de se relacionarem entre si. Senão, as novas regras irão sendo pouco a pouco esquecidas e tudo volta a funcionar como antes, sendo impossível reformar qualquer sistema educativo de forma irreversível. Este Diretor considera ainda que as escolas estão bem apetrechadas, no que diz respeito a esta área.

“Hoje, o ensino tradicional está a ser ultrapassado pelas novas tecnologias e caminharemos cada vez mais para a utilização exaustiva das tecnologias. Hoje, os próprios manuais já trazem *sites* para que as pessoas possam pesquisar, ou seja, as escolas estão bem apetrechadas nesta área” (Diretor da Escola).

Considera também, tal como o Diretor da Escola B, que na sua escola existe uma grande adesão, por parte de todos os docentes, às novas tecnologias, nomeadamente no que concerne à utilização da Plataforma Moodle. Quando se trata de um grupo restrito de pessoas, utilizam normalmente o *e-mail* para comunicar. Este Diretor também refere, como uma das grandes vantagens das TIC, o facto de encurtarem distâncias, não necessitando de ser um processo comunicativo presencial.

“Tentamos utilizar todos os meios que impliquem menos papel, ou seja, o que for possível fazer através das novas tecnologias, é isso que se faz. Aqui, na escola, privilegiamos a Plataforma Moodle, onde todos os agentes estão inscritos. Se é para um grupo particular, restrito, temos o *mail*. Penso que as TIC têm evoluído bastante, fruto dos equipamentos que têm chegado às escolas. De uma forma geral, os professores

estão à vontade com as tecnologias, por exemplo a Plataforma Moodle, usam com regularidade, com muita frequência. Tudo o que é fundamental, importante para todos, está lá, na Plataforma Moodle. As TIC permitem-nos que não necessitemos de estar presentes, pois podemos comunicar de qualquer sítio, sem ser presencial. Esta é que é a grande vantagem” (Diretor da Escola).

Este Diretor advoga que as TIC promovem e possibilitam, além disso, uma boa interação entre os encarregados de educação e a escola, nomeadamente através do portal da escola, por forma a visualizarem toda a informação importante relativa ao seu educando. O Diretor disse ainda que, com a gestão do currículo, o número de docentes de informática diminuiu. Assim, muitas das tarefas informáticas são efetuadas por um professor de outra área disciplinar.

“Com a gestão do currículo, sofremos um decréscimo ao nível dos professores de TIC, ou seja, a forma como conseguimos gerir é através de um colega de Físico-Química, por carolice. A adesão dos encarregados de educação é importante, ao nível das TIC, isto é, no portal da escola, agora apresentamos os resultados dos alunos, no final do período. Assim, os pais foram sensibilizados neste sentido, ou seja, os diretores de turma deram formação aos encarregados de educação sobre como aceder ao portal da escola, de forma a visualizarem as notas. Tivemos que criar uma conta para cada um dos encarregados de educação. Por outras palavras, temos tido o cuidado de fazer a ponte entre a escola e os encarregados de educação, através do diretor de turma” (Diretor da Escola).

Pelo contrário, apresenta como desvantagem o facto de a utilização exagerada das TIC potenciar o isolamento, diminuindo o convívio entre os seus utilizadores, salientando como exemplo os adolescentes e os jovens que estão sempre ao telemóvel e no computador.

“Uma das desvantagens é que por vezes nos afastamos demasiado, ou seja, as TIC tornam-se muito solitárias. Os jovens, atualmente, estão sempre ao telemóvel e no computador e não convivem. Verifica-se isso até com os alunos. Se não estivermos atentos, eles são capazes de andar sempre com o telemóvel na sala de aula” (Diretor da Escola).

Em suma, na escola C, o “papel das TIC na comunicação” é perçecionado pela maioria dos entrevistados como sendo bastante vantajoso. O Diretor desta escola referiu ainda como uma grande vantagem a possibilidade que as TIC criam de poupar papel.

O Diretor, o Coordenador do Jornal Escolar e a Coordenadora do Departamento de Matemática e de Ciências Experimentais consideram que um aspeto menos positivo é a falta de recursos humanos nesta área.

Assim, as principais desvantagens referidas pela Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas são os alunos não valorizarem a informação e não saberem selecioná-la. Por sua vez, o Diretor considera que a utilização exagerada das TIC pode potenciar o isolamento, diminuindo o convívio entre os adolescentes.

3.1.7. Qualidades da comunicação – Escola A

Segundo a Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, o Coordenador do Departamento de Expressões e a Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais, nesta escola, a informação circula verticalmente, de forma ascendente e descendente. Através do excerto seguinte, constata-se, mais uma vez, a boa relação existente entre a Direção e os coordenadores, através do *feedback* facultado sempre pelos coordenadores às solicitações emanadas pela Direção.

“A imagem da escola é do vaivém, ou seja, da Direção são emanadas algumas orientações e nós coordenadores damos o *feedback*, ou seja, a escola tem atingido esta conformidade! Eu pelo menos tenho essa perceção. A informação circula bem, na medida que nós temos voz, nós somos ouvidos, estamos melhor na escola, somos respeitados, conseguimos intervir melhor e apropriamo-nos do projeto da escola. Este *feedback* é que é importante” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

O Coordenador do Departamento de Expressões partilha a mesma opinião. No entanto, a perspetiva deste coordenador poderá não ser alheia ao facto de pertencer à Direção da escola.

“A informação segue o percurso normal, isto é, Conselho Pedagógico, departamento, grupo disciplinar e vice-versa... Sim, existe partilha nesta escola. A Direção tem sempre as portas abertas” (Coordenador do Departamento de Expressões).

Por sua vez, a Coordenadora de Matemática e Ciências Experimentais desta escola também considera que existe partilha de materiais e boa comunicação entre os colegas. No entanto, referiu que deveria existir mais partilha, ao nível das estratégias adotadas por cada um dos docentes, aquando da resolução de diferentes problemáticas no processo de ensino-aprendizagem, nomeadamente na sala de aula. Esta Coordenadora também considera que, por vezes, existe “ruído” na comunicação, tal como o Coordenador dos Diretores de Turma, o Coordenador do Desporto Escolar, o Professor de Filosofia, o Coordenador da Revista Escolar e o Diretor entrevistado.

“Existem professores que conseguem colocar os alunos em sentido. Assim, gostava de saber quais as estratégias que eles utilizam. Deverá existir partilha destas metodologias. Acho que podemos aprender com toda a gente. Estamos sempre a aprender! (...) Deveria existir uma uniformização da informação. Por vezes, existe ruído na comunicação. Eu interpreto a informação da minha maneira. Por vezes, existem mal entendidos” (Coordenadora de Matemática e Ciências Experimentais).

A Coordenadora do Departamento de Línguas tem opinião contrária, referindo que, ao longo do tempo, o processo de partilha, de uma forma geral, na sua escola, tem vindo a regredir. Segundo a entrevista, esta regressão deve-se ao facto de a escola mudar de Direção, isto é, para esta Coordenadora a anterior Direção era mais “humana”, ouvia mais a comunidade educativa e não reinava a política do “posso, mando e faço”. Referiu também que existem subculturas e que muita gente quer ser capitão na sua escola. Desta entrevista, subentende-se que esta Coordenadora considera que, atualmente, não existe uma comunicação vertical ascendente, mas sim uma comunicação vertical descendente, pela qual a Direção exerce autoridade. Também se subentende que nesta escola existem muitas subculturas, o que por vezes pode levar ao “ruído”, existindo muitas interpretações sobre a mesma temática. Também se percebe que, para esta entrevistada, o Diretor não exercerá da melhor forma a sua liderança, uma vez que várias pessoas dentro da organização querem impor a sua autoridade. Infere-se também que, para esta Coordenadora, a comunicação é predominantemente formal, não existindo à-vontade entre os docentes na partilha de materiais e estratégias.

“Antes a partilha era obrigatória. Nos últimos anos tem-se verificado uma regressão a este nível. Deveria existir um espírito de partilha, como dantes. Agora tem vindo a diluir-se. Muita gente pensa que a informação é só do Pedagógico e do Conselho Geral. Eu estou como o Fernando Pessoa, quem quer, consegue, pode. Existem subculturas. Muita gente quer ser capitão! Há realmente quem manda e que está acima de nós. A nossa escola era uma escola de afetos, porque nós tínhamos tempo de falar com todos, alunos, funcionários, etc. A minha escola era como de chocolate, antes, ou seja, criavam-se laços fortes, aqui, na escola secundária” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

Esta Coordenadora também refere que muitos assuntos, como o encerramento do ano letivo e outras efemérides, são decididos pelo Pedagógico e os professores limitam-se a aceitar. Considera ainda que os professores que não têm cargos não têm voto em muitos assuntos.

“Muitas vezes, determinados assuntos já vêm do Pedagógico e os professores não têm voto na matéria. Quem não tem cargos, não são muitas vezes auscultados. Esquecemo-

nos que existe gente mais nova e que têm outras vivências, ideias mais interessantes” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

Para a Coordenadora do Departamento de Línguas, a interação entre a escola, os encarregados de educação e os alunos não se processa da melhor forma, ou seja, deveria existir mais interação, nomeadamente pela participação no Conselho Pedagógico.

“Nem os alunos nem os pais têm assento no Pedagógico. Acho importante que os alunos participem, pois têm ideias mais pragmáticas. Os grandes interessados no sucesso dos alunos são os pais, por isso deveriam ser auscultados. O que alterava aqui na escola era abrir o Pedagógico à participação do pessoal discente, funcionários e pais” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

A maioria dos coordenadores diz que, ao nível de coordenação, existe muita partilha, ou seja, antes das reuniões de departamento, os coordenadores têm por hábito reunir, por forma a partilharem os principais pontos e estratégias a utilizar aquando da reunião. Verifica-se assim uma comunicação horizontal, isto é, uma troca de informações entre pares, que se desenrola em torno de interesses comuns, exigências técnicas, divisão do trabalho e relações interpessoais.

Por sua vez, os quatro professores entrevistados são unânimes em considerar que as decisões são tomadas pela Direção e pelo Conselho Pedagógico, de modo que a informação circula verticalmente e de forma descendente. Assim, para estes professores, e apesar de as chefias intermédias discutirem as diferentes temáticas em reunião de departamento, a maioria das decisões são tomadas pelo Conselho Pedagógico (a maioria dos elementos deste Conselho são elementos da Direção) e pela Direção.

O Coordenador dos Diretores de Turma do ensino secundário considera que existe falta de transparência, por parte da nova Direção, o que tem levado à desunião entre os departamentos e professores. Para este Coordenador, atualmente, são tomadas muitas decisões sem serem auscultadas as bases, o que provoca desunião entre os colegas, ou seja, a informação circula de forma vertical, descendente, tal como diz também a Coordenadora do Departamento de Letras. Este Coordenador assinala que a informação circula com ruído na sua escola, tal como foi referido anteriormente, ou seja, a informação não chega aos destinatários.

“A imagem que me surge é a imagem de um rio, um rio com alguns rochedos, pedras pelo caminho, pois a informação circula com ruído, vai-se perdendo, tal como a água do rio, por vezes perde o seu fluxo essencial, mas a informação corre” (Coordenador dos Diretores de Turma).

Para este professor, a comunicação processa-se de forma vertical descendente, isto é, a maioria das decisões são tomadas pelo Conselho Pedagógico e pelo Conselho Geral.

“Existe uma comunicação vertical, em que quem decide é o Pedagógico. Este Conselho foi reformulado, aquando da mudança da Direção, e a maioria dos elementos deste Conselho são órgãos da Direção” (Coordenador dos Diretores de Turma).

Um dos professores entrevistados, Coordenador do Desporto Escolar, considera que existe algum ruído na informação, como foi referido anteriormente, ou seja, quando esta é transmitida das reuniões do Conselho Pedagógico para os coordenadores dos diferentes departamentos/grupos disciplinares. Assim, para este professor, isto deve-se ao facto de os coordenadores interpretarem as informações de forma distinta.

“A informação que flui dentro dos grupos/departamentos pode ter algum ruído, ou seja, cada um dos coordenadores tira as suas anotações e depois transmite aos respetivos departamentos. O que se sabe? Mas isto em *off*, é que a informação que chega aos departamentos não é dada de igual forma. Assim, a minha interpretação é que, se os coordenadores estiveram todos na mesma reunião, e a informação passou de forma diferente, é fator humano, ou seja, cada um interpretou à sua maneira” (Coordenador do Desporto Escolar).

Para este Coordenador, a informação circula verticalmente e de forma descendente, ou seja, a maioria das informações resultam do topo, nomeadamente do Conselho Pedagógico.

“É um tipo de informação vertical. Onde sai mais é do Pedagógico. O ponto número um das reuniões de departamento é sobre o Pedagógico. Muita da informação da ata de departamento vem do Pedagógico” (Coordenador do Desporto Escolar).

Considera ainda que as chefias intermédias são sempre ouvidas, ao contrário dos professores, que poderiam dar grandes contributos, que as chefias por vezes não conseguem ver. Desta forma, e de novo, para este Coordenador, a comunicação processa-se de forma vertical descendente.

“Vi um documentário, no qual na AutoEuropa os trabalhadores iam ter com as chefias e apresentavam as suas sugestões. Na minha opinião, essas sugestões podem ser grandes contributos, grandes mais-valias” (Coordenador do Desporto Escolar).

Segundo o Professor de Filosofia, a informação processa-se de forma vertical e horizontal. No entanto, também considera que a informação chega com distorções ao destinatário.

“Os órgãos da Direção permitem o circular da informação. A informação chega ao destinatário, pode haver alterações, por vezes chega com distorções. Em todas as sociedades há formação de grupos, próprio de uma estrutura institucional. A informação flui de forma vertical, horizontal, por patamares que estão ao mesmo nível” (Professor de Filosofia).

Este Professor, tal como o Coordenador da Revista Escolar, entende que as reuniões gerais não são bem geridas, ou seja, a informação não circula da melhor forma, considerando ser necessário orientar a reunião geral, no sentido de evitar conflitos.

“Muitas vezes, as reuniões gerais não funcionam. Nas reuniões gerais os professores dão a sua opinião. Às vezes entramos em conflito numa reunião geral. O conflito não é muito saudável. Por vezes, existem conflitos. O conflito só é válido se bem dirigido. Era necessário orientar a reunião geral. Às vezes vejo essas clivagens” (Professor de Filosofia).

Segundo este Professor, as bases não foram auscultadas, aquando da reformulação do Projeto TEIP. Na sua opinião, todas as questões relacionadas com este projeto deveriam ser muito debatidas. Mais uma vez se refere que, nesta escola, impera uma comunicação essencialmente vertical, descendente, e que a maioria dos cargos é exercida por chefias intermédias, não tendo em linha de conta as bases.

“Existe uma equipa responsável pelo projeto educativo TEIP, ou seja, um conjunto de professores que têm esses documentos em mão. Normalmente, são as chefias intermédias. Admito que as bases não foram auscultadas aquando do projeto TEIP. Eu falo por mim, não fui auscultado para o Projeto TEIP. Mas, penso que sim, que deveria ser muito debatido” (Professor de Filosofia).

Segundo o Coordenador da Revista Escolar, elemento pertencente à equipa do Projeto TEIP, a informação circula de forma hierarquizada, ou seja, Conselho Pedagógico, coordenadores de departamento, Coordenador dos Diretores de Turma e professores. Também considera que existe informação que circula horizontalmente, de forma informal, e que por vezes existe ruído na comunicação.

“Portanto, há uma Direção, Conselho Pedagógico, uma coordenação, Coordenador dos Diretores de Turma, ou seja, todas as estruturas intermédias e depois os professores que

executam todos os trabalhos. Há uma linha hierarquizada de informação. Mas há também uma informação que circula entre as pessoas, umas com as outras e até do ponto de vista informal. As pessoas perguntam-se todas umas às outras: O que é? O que é que sabe? E comentam as informações. Isso é bastante importante, pois permite que as pessoas saibam se a informação que chegou ao seu departamento é igual à que chegou aos outros. Muitas vezes deteta-se que não existe igualdade de informação” (Coordenador da Revista Escolar).

Este Coordenador também mencionou que, atualmente, o trabalho dos professores é muito individualizado, não existindo espaço para partilha. Tal deve-se ao facto de os professores terem muitos afazeres e as TIC facilitarem a comunicação não presencial. Outro motivo apontado por este professor deve-se à diminuição da democraticidade na sua escola, uma vez que o clima e a cultura organizacional fazem parte do contexto de qualquer organização escolar, sendo afetados pelo tipo de gestão realizada. Desta forma, mais uma vez se constata que o tipo de gestão influencia a qualidade da informação e a partilha.

“As TIC estão a ser mal utilizadas, o trabalho dos professores é muito individualizado, não está a ser bem feito, pois têm tantos alunos. Agora é uma hora de apoio a este, depois uma hora de apoio àquele, de seguida é uma tutoria e depois é uma coordenação” (Coordenador da Revista Escolar).

Este Coordenador, tal como o Coordenador dos Diretores de Turma, é da opinião de que existe concentração de poderes ao nível do Diretor, não auscultando a comunidade educativa. Também considera que os professores têm medo de falar, pois podem colocar em causa o seu contrato.

“Eu poderia aceitar que a escola funciona como um organismo vivo, onde há muita interligação entre os grupos de trabalho, mas não sei qual a metáfora para o processo de tomada de decisão, existe um centralismo na tomada de decisão. Esta ideia de ser ele a dirigir o projeto, muitas das decisões são tomadas pelo Diretor sem ser auscultada a comunidade. As pessoas queixam-se que ficaram de fora, o que vai gerar a ideia, então o Diretor que faça, já não temos cabeça para isso. Começa a existir uma certa demissão. Este centralismo está a acontecer, a ausência de democracia vai diminuindo. Existem professores rejeitados, alguns professores têm medo de falar. Se o professor for transparente, por vezes, pode pôr em causa o contrato do professor, ou seja, receio que se instala nas pessoas em falar” (Coordenador da Revista Escolar).

Segundo o Diretor, a comunicação, para além de circular de forma ascendente, processa-se maioritariamente de forma descendente. Desta forma, subentende-se que estamos perante uma comunicação centralizada, na qual a Direção, nomeadamente o Conselho Pedagógico, toma a maioria das decisões. O Diretor também referiu que por

vezes a informação não chega a todos os docentes de forma igual (ruído na comunicação), ou seja, os coordenadores interpretam de forma distinta as decisões do Conselho Pedagógico. Assim, de forma a ultrapassar esta lacuna costuma efetuar reuniões gerais.

“A imagem é de que a informação chegue o mais rapidamente à comunidade educativa. Penso que será neste sentido, a imagem é esta, ou seja, pretendemos que chegue rapidamente a toda a comunidade educativa. É evidente, muitas vezes, a informação recolhida, todas as decisões que são tomadas em sede de Conselho Pedagógico, pode não chegar de igual forma a todos os intervenientes, digamos assim, em termos de professores ou docentes dos diversos departamentos. Já organizamos reuniões comuns para que a informação passasse igual, reuniões por grupo, reuniões de departamento para que a informação fosse igual a todos os departamentos. Nesta situação, fui às duas reuniões informar os docentes, para que a informação chegasse da mesma forma. Penso que é algo que a escola deve refletir, ou seja, de que forma a informação chega a todos os docentes” (Diretor da Escola).

As estratégias que estão a pensar implementar para colmatar este “ruído na comunicação” são afixar uma síntese da reunião de Conselho Pedagógico num local público e enviar por *e-mail*.

“Penso que quando chega aos coordenadores de departamento, por vezes, não chega da melhor forma, ou seja, não chega, conforme o que foi decidido, em sede de Conselho Pedagógico, preocupa-nos isso. Já pensamos enviar um resumo, síntese, inclusive no último Pedagógico foi decidido essa questão. Afixar, em locais da escola, uma síntese de todos os assuntos. Deve ser fixado no local da escola e deve ir via *e-mail* para todos os docentes” (Diretor da Escola).

Segundo o Diretor, e como se disse, a comunicação processa-se de forma ascendente e descendente, apresentando como exemplo a avaliação externa.

“Assim, perante uma determinada problemática, por exemplo, resultados da avaliação externa, tentam recolher o máximo de informação possível, com a maior celeridade possível e procuram analisar, de forma a terem um Plano de Melhoria. Portanto, fomos alvo da avaliação externa, saiu há três a quatro semanas. Assim, considerou-se pertinente reunir a equipa de avaliação e o Conselho Pedagógico, como implicar toda a escola numa reflexão, para que todos contribuíssem com a sua opinião para a construção de um Plano de Melhoria. A decisão aqui parte do Conselho Pedagógico, para que todos possam reunir, refletir o funcionamento da escola sobre os vários processos. Na fase seguinte, o Conselho Pedagógico vai reunir, no sentido de reunir todas as estratégias consideradas por um maior número de pessoas. Neste momento, já reunimos toda a informação, que vai ao Conselho Pedagógico e depois ao Conselho Geral e tentamos implicar a escola, todos os colegas foram obrigados a participar, alguns entregaram as propostas em suporte de papel, outros por *mail*, aos coordenadores de departamento e depois para o Diretor. A partir daqui, nós temos uma orientação, pois em função das

diversas opiniões podemos saber qual o modelo de supervisão a implementar na nossa escola, para que toda a gente se sinta à vontade, pois é polémica e sensível esta questão. Sinto que há uma abertura, torna-se mais fácil a concretização do nosso projeto” (Diretor da Escola).

3.1.8. Qualidades da comunicação – Escola B

O Coordenador do Departamento de Expressões desta escola considera que a maioria das decisões são tomadas em Pedagógico, apesar de antes serem discutidas em reuniões de grupo disciplinar. Opinião contrária tem a Professora de Português, que refere que as decisões são tomadas em Pedagógico e que os professores limitam-se a aceitá-las, apesar de serem auscultados. Assim, infere-se que o Coordenador do Departamento de Expressões considera que a informação circula de forma ascendente e descendente, enquanto a Professora de Português defende que a informação circula essencialmente de forma descendente.

Este Coordenador referiu que a escola tinha por hábito afixar uma síntese da ata do Conselho Pedagógico, em local público, no placar da escola, ao contrário das outras escolas analisadas. No entanto, salientou que esta prática foi alterada, visto que, no ano letivo anterior, esta foi disponibilizada num blogue, levando à “desconfiança” entre os colegas. Desta forma, infere-se que por vezes a partilha de determinada informação num local público, pertencente a uma determinada instituição, poderá levar à existência de atritos e a desconfianças entre os colegas, quando a informação não é utilizada da melhor forma, causando ruído. Assim, das diferentes escolas analisadas, esta é a única que tem um advogado como secretário das reuniões de Conselho Pedagógico.

“Na escola existe um advogado e ele é que faz a ata do Pedagógico. Passados dois dias, sai uma síntese de tudo o que foi tratado no Pedagógico. Ele faz uma síntese da ata e coloca-a no placar da escola. No ano passado um esboço de uma ata foi colocada no blogue do Arlindo, o que trouxe grandes problemas, levou à desconfiança entre os colegas. Por isso, as atas agora não são publicadas” (Coordenador do Departamento de Expressões).

Na opinião deste Coordenador, a informação circula de todas as formas, ou seja, verticalmente, de forma ascendente e descendente, e horizontalmente. Segundo o entrevistado, deve-se ao facto de existir uma liderança muito forte.

“Nós temos uma liderança muito forte, é a partir daí que toda a gente conhece o que se vai passar na escola. Com conhecimento de tudo o que se passa na escola. Há uma cultura de cooperação, partilha” (Coordenador do Departamento de Expressões).

Para os Coordenadores, de uma forma geral, a informação circula verticalmente, de forma ascendente e descendente, e horizontalmente. Consideram, além disso, que existe comunicação formal, através das atas das reuniões, e informal, através da partilha de materiais e estratégias.

“Os testes e as matrizes fazem-se semanalmente, temos 45 minutos no horário para reunir, é formalmente, ou seja, reunimos, discutimos, fazemos o ponto da situação. É do tipo: Eu faço a prova, envio-te e depois diz-me o que achas. É um grupo muito coeso, os departamentos funcionam muito bem. As reuniões são presenciais. A política da Direção é de reunirmos semanalmente, tanto os coordenadores como os grupos disciplinares, à mesma hora” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Esta Coordenadora, tal como o Coordenador de Expressões e o Coordenador de Letras, considera que existe muita partilha, para além das reuniões de grupo disciplinar, isto é, o assistir às aulas dos colegas é mais um processo de partilha, pois permite partilha de muitas estratégias entre os colegas, não funcionando como uma supervisão pedagógica.

“Aqui na escola o que fazemos é assistir às aulas uns dos outros. Não chamo supervisão pedagógica o ir às aulas uns dos outros, apenas acompanhamos o que os colegas estão a dar. A supervisão é entre os colegas da mesma disciplina, não é o coordenador que vai assistir às aulas, é dentro da mesma disciplina. O meu colega vai à minha aula, ou seja, os professores de História assistem às aulas de História, os de Geografia às aulas de Geografia e isto tem funcionado bem” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

De acordo com esta Coordenadora, existe à-vontade entre os colegas, que partilham, por exemplo, algo que corra menos bem na sala de aula. Refere que em muitas escolas tal não acontece, pois existe “medo”, algum receio em referir o que se passa nas diferentes turmas. Assim, supõe-se que, nesta escola, segundo os coordenadores entrevistados, existe muita comunicação informal.

“Em termos de partilha, acho que esta escola é muito boa. Acho que nós somos felizes, aqui dentro, sem ironia, sem nada. Acho que grande parte de nós somos felizes. Quando

alguma coisa corre mal, nós temos à-vontade de ir para a sala dos professores e comentar. Por vezes, em outras escolas, isso não acontece, nós temos receio, ou seja, acabou a aula e não comentamos nada com mais ninguém” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Para esta Coordenadora, tal como para o Coordenador de Expressões, o Diretor tem um poder de comunicação muito forte.

“O nosso Diretor tem um poder de comunicação muito forte. Um bom líder faz a diferença” (Coordenador de Expressões).

A Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais também é apologista, tal como os outros coordenadores entrevistados, de que existe muita partilha entre os colegas e de que a comunicação se processa sobretudo de forma informal.

“A imagem que tenho da minha escola é de partilha, cooperação entre os colegas de departamento. Existe uma boa cultura de escola, de bom funcionamento, relacionamento e de tomada de decisão. Somos todos unidos, normalmente, existe unanimidade nas tomadas de decisão, colaboramos nas decisões, ou seja, temos bom ambiente, boas relações e boas decisões. Nas reuniões de departamento, mensalmente, ou duas vezes por período, tratamos informações importantes, onde discutimos, analisamos, de forma a também tomar decisões, que depois vão para Pedagógico, isto é, tratamos das avaliações finais de período, das avaliações intercalares, etc.” (Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais).

O Coordenador do Departamento de Línguas, tal como os outros coordenadores, salienta a partilha de materiais e de estratégias, através das reuniões semanais e do assistir às aulas dos colegas, o que não configura uma supervisão pedagógica nem uma avaliação dos colegas, logo a comunicação é formal e informal.

“É prática ir às aulas dos colegas, não se tratando de uma supervisão pedagógica mas sim de uma partilha de saberes. A troca de materiais, a partilha, a interajuda, aqui na escola, o assistir à aula, ajuda o professor, ou seja, o que está a correr bem e o que está a correr mal. Não se trata de avaliar ninguém, mas de ajudar. Temos uma carga muito grande de atividades, sempre que podemos vamos às aulas dos colegas. Falamos com o colega e dizemos, na próxima semana, vou à tua aula. Isto é uma cooperação pedagógica e não uma supervisão, avaliação pedagógica. Esta tem a ver com a observação de aulas, de forma a avaliar os colegas. Isto aqui não é nada disso. Eu próprio, como Coordenador de Departamento, sou chamado por questões disciplinares,

não por questões pedagógicas, científicas, mas sim normalmente por questões disciplinares. Para dar algumas sugestões relativamente à formação de alunos/professores. Os alunos gostam muito, ou seja, têm dois professores na sala de aula e os professores tem métodos diferentes e os alunos gostam muito de metodologias distintas. Pode não ser muito diferente, mas é sempre ligeiramente diferente. Essas fichas de observação das aulas, de reflexão estão arquivadas pelo Coordenador, nem sequer vão à mão de ninguém. As aulas são assistidas pelo colega do mesmo ano de escolaridade. Eu sou professor de Francês e vou às aulas de Inglês” (Coordenador do Departamento de Línguas).

Também é prática da escola, segundo o entrevistado, existirem assessorias. Assim, ressaltou novamente que este tipo de práticas permitem melhorar a aprendizagem dos alunos e a partilha de estratégias entre os colegas. Esta iniciativa iniciou-se a partir do momento em que a equipa de avaliação externa considerou existir falta de cooperação e partilha entre os colegas.

“Aqui na escola temos assessorias. Eu próprio sou assessor, os alunos gostam muito de nos ver na aula. As assessorias estão implementadas há três anos, porque há quatro anos tivemos uma inspeção e um dos aspetos negativos que mencionaram foi a falta de cooperação entre os colegas. Assim, começámos por assistir às aulas uns dos outros, a pensar que seria útil, e começámos a generalizar essa prática. O professor ajuda na sala de aula. E ao ajudar está a complementar o trabalho dos colegas” (Coordenador do Departamento de Línguas).

Da análise das entrevistas efetuadas às três professoras, conclui-se que a Professora de Língua Portuguesa e a Professora de História são da opinião que a maioria das decisões se processa de forma vertical descendente. Por sua vez, a Professora de Educação Física considera que se processa de forma vertical descendente e ascendente.

Assim, para a Professora de Língua Portuguesa, os docentes não têm poder de decisão e a maioria das decisões é tomada pela Direção e pelo Conselho Pedagógico.

“Nós ouvimos o que vem do Pedagógico e calamos. Nós tentamos manifestar as nossas opiniões, mas sabemos que não vale a pena. Em relação à avaliação dos professores e outros assuntos gostaríamos de manifestar a nossa opinião... As informações são transmitidas ao Conselho Pedagógico, mas não têm qualquer tipo de relevância as nossas opiniões. Não têm peso nenhum. O Diretor manda e nós obedecemos” (Professora de Língua Portuguesa).

Esta Professora referiu também que os auxiliares de ação educativa têm, relativamente aos docentes, uma atitude pouco recomendável, servindo de informadores da Direção.

”Considero que os funcionários da escola têm muitos poderes e são muitas vezes ouvidos. Há funcionários que, quando ouvem barulho, vão logo à Direção fazer queixa. Uma aula com barulho não demonstra que a aula não está a correr bem. Eu se quiser manter os alunos calados, coloco um filme na sala e eles mantêm-se calados a aula toda e eles não aprendem nada. Se quisermos uma aula em que haja a participação dos alunos, é claro que há sempre barulho” (Professora de Língua Portuguesa).

De acordo com a Professora de História, a comunicação estabelece-se de modo formal, através das reuniões de departamento, e de modo informal, através do *e-mail*. Esta Professora considera que todos os professores sabem dos assuntos tratados em Pedagógico, visto que, após estas reuniões, é afixada uma minuta na sala dos professores.

“Temos comunicação informal através do *e-mail* e formal através das reuniões de departamento. Há reuniões que são imprescindíveis para a transmissão de informações. Depois das reuniões de Pedagógico é afixada na sala dos professores a minuta da ata da reunião com os assuntos tratados no Pedagógico. Todos estamos a par do que se passa na reunião” (Professora de História).

Tal como a maioria dos coordenadores e professores entrevistados, a Professora de Educação Física também considera que existe muita partilha na sua escola. Subentende-se, por isso, que a informação circula de modo informal e formal.

“A imagem da escola é de família, de cooperação e de diálogo. Esta escola é muito aberta, a Direção está sempre de porta aberta e os funcionários também. Considero que é um tipo de liderança de partilha e de cooperação” (Professora de Educação Física).

A professora de Educação Física também referiu que os encarregados de educação aderem de modo significativo às atividades da escola. Opinião contrária tem o Coordenador de Letras desta escola, que considera que existe pouca intervenção dos encarregados de educação. Assim, pressupõe-se que poderá existir ruído na informação, ou seja, ao nível da divulgação das atividades e da participação dos encarregados de educação.

“Os pais participam bastante. Ainda ontem, numa caminhada que a escola organizou, tivemos cerca de 180 encarregados de educação e alunos, sem contabilizar os docentes. O São Martinho também é uma atividade rainha, aqui na escola, ou seja, vêm muitos pais e participam bastante. A escola é muito aberta. Ontem, veio aqui uma mãe que esteve presente e a participar na sala de aula. É uma turma muito complicada. Também já tivemos uma turma, em que dois encarregados de educação estiveram na sala de aula. Com uma encarregada de educação correu bem, ela interveio, e com outra encarregada de educação as estratégias adotadas não surtiram efeito” (Professora de Educação Física).

Segundo o Diretor, a comunicação na sua escola processa-se de forma descendente e ascendente, percorrendo os percursos normais de funcionamento de uma organização escolar.

“A gestão da comunicação na organização e informação, percorre os percursos normais. Existe uma Direção da escola, há os órgãos normais, o Conselho Pedagógico, o Conselho Geral e de Articulação. E portanto a Direção da escola, qualquer informação, atividade, fala com os departamentos, ou seja, o percurso normal. No Conselho Pedagógico, falam-se das questões pedagógicas, funcionais, normais e, por sua vez, os departamentos são representados por alguns coordenadores das áreas específicas. A comunicação é feita em cadeia, nos respetivos departamentos” (Diretor da Escola).

Este Diretor também referiu que a informação circula de modo formal, através da transmissão da informação via *e-mail*, da página da escola, da Plataforma Moodle, e de modo informal, pois, na sua perspetiva, a sua escola funciona como uma família.

“Qualquer informação, qualquer tomada de decisão, para além dos departamentos, a Direção comunica via *e-mail*. Aliás, via *e-mail* temos o hábito de enviar todo o tipo de informação. Todos os professores do departamento enviam, via *e-mail*, diversa informação, seja informação legislativa, Plano Anual de Atividades que irá decorrer naquele período. Também temos a página da escola, a Plataforma Moodle, ou seja, toda a comunicação flui através desses órgãos. Além disso, a comunicação também circula de forma informal, isto é, como a escola é uma família, temos um bom clima de organização, participação, e de grande à-vontade, contactando informalmente todos os atores da organização, sempre que considerarmos importante. Para além dos meios formais que a escola usa para comunicar com todos os atores, sejam funcionários, professores, departamentos, grupos disciplinares, diretores de turma, por via *e-mail*, página da escola, Moodle, também temos os meios informais. Nós conhecemos as pessoas todas. Eu tenho o contacto telefónico dos professores todos e tenho sempre o cuidado de informalmente falar com as pessoas, quando achar que algum assunto é urgente, importante. O percurso normal é esse” (Diretor da Escola).

Nesta escola, a maioria dos coordenadores de departamento considera que a informação circula de forma vertical, ascendente e descendente, e horizontal (através das reuniões que se fazem todas as semanas) e que existe muita partilha e cooperação entre os colegas. Das escolas analisadas, é a única onde se efetuam reuniões de articulação semanais, onde estão todos os coordenadores de departamento, de projeto e diretores de turma, onde se discutem todas as problemáticas da escola.

3.1.9. Qualidades da comunicação – Escola C

O Coordenador do Departamento de Expressões desta escola considera que a informação circula verticalmente, de forma descendente e ascendente, e horizontalmente, estando toda a comunidade educativa envolvida.

“A informação vem quer do Executivo quer do Pedagógico. Penso que os outros coordenadores também o fazem. Do Pedagógico é sempre feito uma ata. Faz-se sempre uma síntese e envia-se por *e-mail* aos colegas. Ao nível do Pedagógico também existe uma boa relação. Toda a comunidade foi envolvida no Projeto TEIP” (Coordenador do Departamento de Expressões).

Verifica-se que, de acordo com o entrevistado, existe muita partilha nesta escola, através da interação entre os diferentes departamentos e professores na organização das diferentes atividades.

“Exemplo são as Marchas São Joaninas. Existe uma partilha. O Departamento de Matemática faz a tombola, o meu departamento faz os arcos, os de Língua Portuguesa, a letra das músicas, ou seja, existe muita comunicação e partilha. Dá alegria de trabalhar assim. Não mudava nada neste momento. É uma cultura de partilha. Há uma ligação muito grande, há um bom ambiente na escola, não há guerrilhas. Existe sempre abertura para quem quer trabalhar. Tem-se trabalhado muito nesta escola” (Coordenador do Departamento de Expressões).

A coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais referiu que os docentes não têm tempo para reuniões semanais, considerando que a comunicação se faz normalmente de modo informal. Também informou que, somente depois de ela dar o parecer final sobre a documentação, é que pode ser utilizada pelos diferentes docentes. Poderá inferir-se, assim, que existirá aqui um controlo da documentação. A conversa

entre os coordenadores é informal, considera que não existe tempo para agendarem reuniões. Toda a documentação é enviada para a Coordenadora, antes de ser utilizada, ou seja, a informação é “filtrada”.

A Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas desta escola considera que a informação circula muito bem, de forma informal, não existindo ruído na comunicação.

“Como somos uma escola pequena, existem muitas conversas informais. A informação flui bem na organização. Com grande fluidez na informação. Não existe ruído na comunicação. Mas a avalanche de *mails* que recebemos pode levar a uma certa confusão. Mas são casos raros. Uma vez que recebemos muita informação, por vezes o colega diz: Desculpa, removi o *mail* e não li. Não existe ruído na comunicação” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Segundo esta Coordenadora, também existe muita partilha na sua escola, nomeadamente no seu grupo disciplinar. Assim, e segundo a opinião da entrevistada, a informação circula bem, informal e horizontalmente.

“Existe uma grande partilha de materiais. O grupo de Geografia são duas colegas, elas fazem sempre tudo em comum... Temos sempre a preocupação de guardar a informação, ao longo do ano. No final do ano, gravo um CD com tudo o que fiz e que fazemos, facultando aos colegas, ao longo do ano. Temos essa preocupação. Guardamos a informação no nosso PC pessoal e depois no final do ano partilhamos, por anos letivos aos colegas” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Esta Coordenadora também referiu que é uma liderança de partilha, na qual todos os atores envolvidos têm voz, ou seja, há sempre uma discussão da base para o topo, num movimento vertical ascendente.

“É uma liderança de partilha, de colaboração. Foi a Direção que mais impulsionou a utilização da Plataforma Moodle e das TIC. Há sempre uma discussão da base para o topo, por exemplo a discussão da avaliação externa. Foram feitas reuniões gerais dos professores para se ter essa noção, que vai passando de órgão para órgão. A Direção faz despoletar um determinado assunto, por exemplo, avaliação externa, tem sempre em conta os departamentos, o Conselho Pedagógico. O Conselho Pedagógico é o órgão que tem mais poder de decisão. A tomada de decisão é sempre tomada, tendo em conta o departamento. O Diretor toma a decisão final, em situações de impasse. Mas em primeiro lugar todas as pessoas são ouvidas” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

A Coordenadora do Departamento de Línguas considera que na sua escola a informação circula de forma natural e não existe ruído na comunicação.

“A informação circula de forma natural. No Conselho Pedagógico temos uma professora responsável que faz uma minuta. Na escola a informação é discutida via *e-mail* e em presença, por exemplo na sala dos professores. Normalmente, não existe ruído, por exemplo, ao nível das reuniões do Pedagógico. A Coordenadora envia por *e-mail* o resumo do Pedagógico” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

Esta Coordenadora também defende que na sua escola existe muita partilha de materiais e de estratégias, pois existe muita discussão.

“É das poucas escolas em que fazemos tudo. Para elaborar um teste, normalmente fazemos em comum. O teste é igual para todas as turmas, correções e fichas de trabalho. Partilhamos tudo e fazemos tudo. A escola tem um projeto que é testes comuns e são elaborados em comum. As correções, fichas de trabalho, etc. Grande parte das professoras das línguas disponibilizam na Plataforma, pois existe uma parte restrita ao Departamento de Línguas. De um ano para o outro guardamos num CD, pois existem documentos que não podemos disponibilizar na Plataforma Moodle. Os professores discutem muito. Eu tenho todos os documentos, de todos os colegas” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

Para esta Coordenadora, na sua escola, impera a comunicação informal, através da partilha, e a comunicação formal, através das reuniões.

“Eu não vejo a escola como um cérebro que dá ordens, que impõe, mas como uma mesa redonda, onde toda a gente pode partilhar, desabafamos as nossas dificuldades, onde tiramos. Felizmente, temos essa abertura, onde tiramos dúvidas, por exemplo, o acordo ortográfico. Nós somos obrigados a reunir duas vezes por período. Mas nós reunimos mais. Sempre que há um assunto mais formal, nós reunimos em departamento. Comunicamos muito através do *e-mail* e disponibilizamos toda a informação na Plataforma Moodle. Eu envio toda a documentação, todos os dias por *e-mail*, e pergunto se têm dúvidas. É na reunião de departamento que decidimos e propomos e discutimos” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

Segundo esta Coordenadora, existe comunicação horizontal, pois os professores dos diferentes ciclos, desde o pré-escolar até ao 3.º ciclo, têm por hábito reunir, no sentido de discutirem as principais problemáticas.

“Para além das reuniões de departamento, temos reuniões interciclos e por disciplina. Hoje, vai decorrer dos vários grupos de trabalho. Aqui na escola temos reuniões interciclos. No ano passado fazíamos mensalmente. Este ano, umas quatro vezes. Eu vejo a escola a articular horizontalmente. Nós aqui trabalhamos do 1.º até ao 3.º ciclo, ou seja, discutimos as principais dificuldades, estratégias. Desta forma, desde o pré-escolar, percebemos porque os alunos do 3.º ciclo têm determinado comportamento, discutindo com os colegas dos outros ciclos” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

A Professora de Biologia, à semelhança dos coordenadores, diz que o fluxo de comunicação é muito bom. Considera, por conseguinte, que a comunicação se processa de forma vertical, descendente e ascendente, e horizontal, bem como de modo informal e formal.

“A comunicação é vertical. Nós, após o Pedagógico, a Coordenadora de Departamento, envia por *mail* um resumo. Também temos muita informação que nos chega por *e-mail*. Algumas informações, tipo o mercado de São Joanino, não saiu de forma oficial, são os colegas de grupo, por vezes, através de conversas informais que nos informam. É uma festa que vamos fazer na escola, pois existem professores que estão a trabalhar aqui na escola há quatro anos, ou seja, os grupos de trabalho já estão formados há muito tempo, já sabem como funcionam. O núcleo de pessoas que não conhece a atividade é muito restrito, são meia dúzia de colegas. Nós somos auscultados, no meu Departamento de Ciências, as nossas opiniões são sempre ouvidas em Pedagógico. Em termos de informação, o fluxo é fantástico, corre muito bem” (Professora de Biologia).

A comunicação flui vertical e horizontalmente.

“É uma escola que considero que existe muita partilha. Os colegas são muito prestáveis, quer de uma forma vertical, quer de uma forma horizontal. A coordenadora disponibiliza-se para nos ajudar em tudo. O mesmo acontece com os colegas de grupo, horizontalmente, também corre muito bem, trabalhamos muito bem. A tomada de decisão é uma partilha de conhecimento e de experiências, é uma escola que aceita muito bem a opinião dos outros. Acho que a escola está a funcionar bem, apesar de ser TEIP, a escola tem tido bons resultados, devido à política da escola. Há muito boa gente a vestir a camisola TEIP. Nós temos projetos fantásticos, aqui na escola, clubes, que funcionam muito bem. É uma liderança cooperativa, em que todos trabalham para o mesmo, partilham, todos contribuem” (Professora de Biologia).

O Professor contratado de Ciências Físico-Químicas corrobora esta perspetiva.

“As decisões começam no Pedagógico, depois enviam por *e-mail* a minuta da ata para todos os professores. Cada Coordenador envia por *e-mail* a minuta para os respetivos

coordenados. Assim, todos os professores sabem as informações principais que decorreram no Conselho Pedagógico. Na semana seguinte, normalmente temos reunião de Departamento. A informação flui de forma vertical e horizontal. Nas reuniões de departamento, todos os docentes dão opinião” (Professor de Ciências Físico-Químicas).

Este professor considera, porém, que existe algum ruído na divulgação de determinadas atividades que se realizam, ou seja, por vezes as atividades não são comunicadas e o professor marca, por exemplo, um teste de avaliação para esse dia. Mas este professor ressaltou que são situações pontuais.

“Um professor tinha uma atividade para um determinado dia e outro professor não sabe desta atividade e marca um teste, ou seja, esta falta de comunicação deve-se ao facto de o docente não ter estado atento ou, por vezes, a atividade não ter sido comunicada. Mas conseguimos contornar os obstáculos. Às vezes a informação não é veiculada a toda a gente, é o único problema. Se calhar, se colocássemos no Moodle, no dia xis vai haver esta atividade, não existia este problema” (Professor de Ciências Físico-Químicas).

O Coordenador do Jornal Escolar referiu que na sua escola o fluxo de informação processa-se de forma vertical, havendo troca de informação entre o Conselho Pedagógico e os diferentes grupos disciplinares. Não existe, do seu ponto de vista, ruído na comunicação, que muitas vezes é informal.

“O fluxo de informação é vertical, há o Pedagógico, depois fazem uma súmula do Pedagógico, normalmente é sempre feita pela mesma Professora. Essa súmula é enviada para cada Coordenador e este envia para os seus colegas de departamento via *e-mail*, em menos de 24 horas a seguir ao Pedagógico temos essa informação. Não existe ruído na comunicação, porque a informação é enviada para todos, isto é, a informação chega-nos em tempo útil” (Coordenador do Jornal Escolar).

“A maior parte do trabalho é feita a nível informal, mas temos que ter registos oficiais, tais como uma ata das reuniões, mas a maioria do trabalho é informal, ou seja, os recursos, fichas de trabalho, testes, por exemplo, tenho no meu computador pessoal, tenho uma pastinha com as minhas fichas, trabalhos, testes meus e dos meus colegas. Vamos enviando por *e-mail* a diferente documentação elaborada” (Coordenador do Jornal Escolar).

Segundo o Diretor, a comunicação na sua escola pode ser caracterizada através da imagem de uma árvore. A informação circula de forma vertical, descendente e ascendente...

“A imagem da escola é uma árvore, a árvore tem raízes, um tronco, ramos. A comunicação pode ter essa imagem, há muita gente que produz a informação, que depois é centralizada, o Ministério, a Direção, as delegações regionais, o conselho administrativo, departamentos, produzem informação que tem de chegar ao resto da escola. A raiz que produz a informação, temos a Direção que gere a informação e depois envia para os ramos, para onde acha que deve chegar. Depois da Direção fazer a recolha da informação, segue-se a triagem, que depois se reenvia para os diferentes ramos, consoante a finalidade” (Diretor da Escola).

... mas também horizontal e informalmente.

“A documentação é partilhada. No meu *e-mail*, tenho informação do meu departamento. Os coordenadores fazem circular essa informação” (Diretor da Escola).

Em síntese, na escola C, todos os coordenadores e professores afirmam que existe muita cooperação e partilha, o que pode levar a inferir que a comunicação informal impera até sobre a formal. Referem também que a comunicação se processa de forma vertical, ascendente e descendente, bem como horizontal.

3.1.10. Participação e tomada de decisão – Escola A

A análise da “participação e tomada de decisão” tem em linha de conta dois exemplos concretos, que emergem das próprias entrevistas: participação na construção do projeto educativo da escola, por um lado, e a participação no Conselho Pedagógico, por outro.

Da análise dos discursos das entrevistas, constata-se que as lideranças intermédias, nomeadamente os coordenadores de departamento, de uma forma geral, são “juizes em causa própria”. Por exemplo, o Coordenador do Departamento de Expressões pertence à Direção da escola e o Professor de Educação Física entrevistado, Coordenador do Desporto Escolar, pertence ao Conselho Pedagógico e é Presidente do Conselho Geral.

“Não queria referir muito sobre o processo de tomada de decisão, pois estive sempre muito ligado a esta Direção e fui sempre ouvido nas questões de tomada de decisão” (Coordenador do Departamento de Expressões).

“Mas eu sou uma amostra de uma chefia intermédia, basicamente, nomeado para muitos cargos, digamos que sou uma amostra viciada” (Coordenador do Desporto Escolar).

O mesmo acontece com a Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais, que é mulher do Diretor da escola, e a Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, que apresenta muito bom relacionamento com a Direção da escola. Assim, da análise do discurso da primeira Coordenadora, constata-se que a única alteração que “pede” para a sua escola passa por uma maior participação dos professores nas questões pedagógicas, nomeadamente ao nível da partilha de estratégias utilizadas em contexto de sala de aula quando surgem problemas de indisciplina e insucesso escolar. Desta forma, subentende-se que, para esta Coordenadora, os professores devem cingir-se (apenas?) aos aspetos pedagógicos. Tudo o resto é (para ser) decidido pela Direção.

“Existem professores que conseguem colocar os alunos em sentido... Assim, gostava de saber quais as estratégias que eles utilizam, isto é, deverá existir partilha destas metodologias... Acho que podemos aprender com toda a gente... Estamos sempre a aprender...” (Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais).

Assim, nesta escola, nomeadamente nesta subdimensão, analisou-se o discurso da Coordenadora do Departamento de Línguas, dos docentes entrevistados e do Diretor. Esta Coordenadora apresenta uma opinião divergente da dos outros Coordenadores referidos anteriormente, considerando que a sua escola regrediu, nos últimos anos, ao nível da democraticidade, pois a maioria das decisões são tomadas no topo, não sendo auscultadas as bases.

“Antes a partilha era obrigatória. Nos últimos anos tem-se verificado uma regressão a este nível. Deveria existir um espírito de partilha, como dantes. Agora tem vindo a diluir-se. Muita gente pensa que a informação é só do Pedagógico e do Conselho Geral” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

Não obstante, segundo a mesma Coordenadora, os professores são muito participativos... no seu departamento (não deixa de ser, de novo, um juízo em causa própria). Seria importante, além disso, que os discentes, encarregados de educação e funcionários pudessem participar no Conselho Pedagógico, pois os alunos são muito práticos e os encarregados de educação são os principais interessados no sucesso dos seus educandos.

“Considero que os professores do meu departamento são muito participativos. Há assuntos por unanimidade. Nem os alunos, nem os pais têm assento no Pedagógico.

Acho importante que os alunos participem, pois têm ideias mais pragmáticas. Um dos grandes interessados no sucesso dos alunos são os pais, por isso deveriam ser auscultados. O que alterava, aqui na escola, era abrir o Pedagógico à participação do pessoal discente, funcionários e pais” (Coordenadora do Departamento de Línguas).

De modo similar, o Coordenador dos Diretores de Turma do ensino secundário considera que “as decisões são tomadas por cima”, não sendo, por isso, auscultadas as bases. Os professores participam nos respetivos departamentos, o que não significa que tomem parte no processo de decisão.

“O peso das opiniões dos professores em departamento tem um peso relativo, ou seja, podem ouvir os colegas, mas depois a sua opinião, na decisão final, tem um peso relativo, ou seja, ainda vai alguma diferença. Antigamente havia mais uma liderança democrática. Hoje em dia, não só por existirem alterações ao nível legislativo, mas também por causa das direções serem cada vez mais unipessoais, as decisões são tomadas por cima. Depois das decisões tomadas, estas são enviadas para os outros elementos que estão abaixo na hierarquia” (Coordenador dos Diretores de Turma).

Outro fator apontado por este professor para a diminuição da democraticidade na sua escola, deve-se ao facto de o Conselho Pedagógico ser constituído maioritariamente por elementos da Direção. Assim, não existe possibilidade de fazer oposição às decisões da Direção.

“Têm havido algumas mudanças aqui na escola. A Direção é recente. O nosso antigo Diretor era muito mais humano, mais aberto, fazia por todos, tudo igual. Acho que hoje em dia está a existir essa mudança. O próprio Pedagógico foi todo reformulado, uma grande redução do Pedagógico, isto é, atualmente, a maioria dos elementos do Pedagógico são da Direção. Se a Direção quiser passar alguma coisa em Pedagógico, eles próprios estão lá em maioria e conseguem. Nem que haja oposição, passa sempre, pois a Direção está representada em maioria, no Pedagógico” (Coordenador dos Diretores de Turma).

Este Coordenador referiu ainda que deveria existir mais transparência. Não sendo assim, há espaço para o surgimento de rumores, desunião entre os professores e suspeições que podem ser infundadas.

“Deveria existir mais transparência. Muitas vezes tomam-se decisões, no qual não se sabe como é que se chegaram àquelas decisões. Depois surgem rumores, interpretações diversas e acaba por gerar desunião entre os departamentos e os grupos. Como não existe transparência, pode-se pensar que um grupo foi beneficiado em detrimento de outro, criando-se uma clivagem entre os professores. Para mim, a principal sugestão é ao nível da transparência no processo de tomada de decisão, ou seja, é uma injustiça que leva à tal clivagem entre os professores” (Coordenador dos Diretores de Turma).

No que concerne ao tipo de liderança, este Coordenador considera que é uma “Direção forte” e que “toma as decisões de uma forma fechada”.

“É uma liderança em mudança, em transformação, uma Direção forte. Está a caminhar para esse sentido de ser uma Direção forte, pois toma as decisões de forma fechada e impõe aos outros órgãos. Consegue impor as suas decisões nos órgãos, ou seja, com a nova lei é a Direção que elege os coordenadores de departamento e está em maioria no Pedagógico. Assim, se quiser, é sempre a Direção que toma todas as decisões, é uma Direção fechada” (Coordenador dos Diretores de Turma).

Segundo este Coordenador, a nova Direção, ao contrário da anterior, não tem por hábito perguntar aos docentes do departamento quem quer participar na Equipa do Projeto Educativo/TEIP. Neste momento, é constituída maioritariamente por elementos pertencentes ao Conselho Pedagógico, coordenadores de departamento e de ciclo. Assim, para este Coordenador, os docentes deveriam ser selecionados em função das suas competências e não pelos cargos exercidos.

“Inicialmente, em departamento, perguntava-se aos docentes quem é que queria pertencer à equipa de reformulação do Projeto TEIP. Hoje em dia, normalmente, o Projeto Educativo é reformulado por uma equipa que pertence ao Pedagógico, ou seja, esta discussão é feita ao nível de um grupo restrito de colegas. Desta forma, acaba por gerar um círculo fechado, não devia ser desta forma, pois deveriam participar vários docentes, com ideias mais frescas, mais jovens. Normalmente, esta equipa é constituída pelos coordenadores de departamento, coordenadores de ciclo e anda à volta deste núcleo de pessoas. Na minha opinião, não deveria ser pelos cargos que as pessoas ocupam, mas sim pelas competências dos professores” (Coordenador dos Diretores de Turma).

Este Coordenador também é apologista que a Direção deveria deixar os documentos ao alcance de todos os docentes, para que eles pudessem deixar comentários e sugestões.

“Também se deveria deixar os documentos ao alcance de todos os docentes, durante um xis tempo. Tal como os governantes deixam os documentos ao público durante xis tempo, também os docentes deveriam ter essa oportunidade, ao nível de determinados documentos, como por exemplo o Projeto Educativo. Quem quiser acede, deixa o seu comentário, a sua sugestão, de uma forma mais aberta e transparente” (Coordenador dos Diretores de Turma).

Um dos professores entrevistados, Coordenador do Desporto Escolar, considera que a opinião de todos os docentes, e não só a das lideranças intermédias, é muito importante, “pois podem dar grandes contributos”.

“Considero que as chefias intermédias são sempre ouvidas. Relativamente aos professores, considero que deveriam ser ouvidos, pois podem dar grandes contributos que as chefias, por vezes, não conseguem ver. Apresento como exemplo um documentário que vi, no qual na AutoEuropa os trabalhadores iam ter com as chefias e apresentavam as suas sugestões. Na minha opinião, essas sugestões podem ser grandes contributos, grandes mais-valias” (Coordenador do Desporto Escolar).

Segundo este coordenador, que possui vários cargos, a sua opinião é sempre auscultada. Relativamente aos outros docentes da escola, não sabe qual o peso da opinião deles.

“Eu tenho muitos cargos, como Coordenador da escola, ao nível do grupo de Educação Física. Também tenho cargo no Conselho Geral. A minha opinião sei que é ouvida, relativamente aos outros professores sem cargos não posso responder. A minha é, agora a dos outros terá que lhes perguntar a eles” (Coordenador do Desporto Escolar).

Este Coordenador considera que na sua escola impera um processo de tomada de decisão vertical, tendo em linha de conta, sempre, a opinião das lideranças intermédias. Tal como o Coordenador dos Diretores de Turma, este entrevistado reitera ainda a importância de se auscultarem as bases, aquando do processo de tomada de decisão. Apresentou, como exemplo, casos de empresas onde os trabalhadores têm uma hora por semana para expor as suas ideias.

“Penso que o processo de tomada de decisão, aqui na escola, é vertical, através de pedidos de opinião às chefias intermédias. Relativamente ao processo de tomada de decisão, eu continuaria a ouvir os professores do departamento e professores. Pois, acho que isso é fundamental para enriquecer a possível tomada de decisão. A última decisão é do Diretor, isto tem a ver com os perfis. Se fosse Diretor, tentaria ouvir as bases, pois indica-nos os caminhos que nós devemos ter em conta. Na minha opinião, dever-se-á falar à vontade, o que sente e o que se pensa, em reunião de departamento. Se não for assim, a informação não flui de baixo para cima. Não é por acaso que as empresas têm uma hora na semana, onde os trabalhadores podem falar com o diretor da empresa, ou seja, o funcionário vai falar com o todo-poderoso, o diretor, e este ausculta as diferentes opiniões. Desta forma, considero que as direções devem dar mais atenção à opinião dos colegas, isto é, se a informação não chegar ao topo, a informação fica mais pobre. Assim, é fundamental que chegue ao topo. Eu caracterizaria o estilo de liderança desta escola como Democrático” (Coordenador do Desporto Escolar).

Segundo o professor de Filosofia, deveriam existir muitas mais reuniões gerais, pois nelas poder-se-ão debater assuntos bastante pertinentes.

“As alterações que faria, ao nível do processo de tomada de decisão, era ao nível das reuniões gerais, ou seja, consideramos que deveriam existir mais. Muitas vezes, as

reuniões gerais não funcionam. Nas reuniões gerais, os professores dão a sua opinião. Às vezes entramos em conflito numa reunião geral. O conflito não é muito saudável. O conflito só é válido se bem dirigido. Era necessário orientar a reunião geral. Às vezes vejo essas clivagens” (Professor de Filosofia).

Relativamente ao Projeto TEIP, este Coordenador diz que este projeto deveria ser muito debatido por toda a comunidade educativa e não só pelas lideranças intermédias, o que não se tem verificado, visto que ele próprio não foi auscultado.

“Existe uma equipa responsável pelo projeto educativo/TEIP, ou seja, um conjunto de professores que têm esses documentos em mão. Normalmente, são as chefias intermédias. Admito que as bases não foram auscultadas, aquando do projeto TEIP. Eu falo por mim, não fui auscultado para o Projeto TEIP. Mas, penso que sim, que deveria ser muito debatido por toda a comunidade educativa” (Professor de Filosofia).

Por sua vez, o Coordenador da Revista Escolar, e elemento pertencente à equipa do Projeto TEIP, considera que as pessoas responsáveis pela elaboração deste projeto são professores de quadro, pertencentes às lideranças intermédias e muito dedicados à escola. No entanto, também considera que estas equipas deveriam integrar professores contratados, visto que têm ideias novas.

“Na reformulação do projeto educativo, normalmente são na sua maioria pessoas que pertencem às estruturas intermédias, mas não necessariamente. Normalmente são selecionados os professores que são muito dedicados à escola e que apresentam um testemunho de dedicação e de trabalho grande. A Direção acaba por sobrecarregar as pessoas que trabalham muito, porque as pessoas estão a fazer um projeto, no qual as pessoas estão 100% dedicados a isso, ou seja, têm muita responsabilidade e dedicação. As pessoas dentro das suas competências tentam fazer o melhor. Todos os cargos de elaboração de projetos, e estar à frente de chefias intermédias da escola, são sempre as mesmas pessoas, isto é, professores de quadro. Mas, estes projetos também deveriam estar abertos a outras pessoas que também têm muitas competências, por exemplo, aos professores contratados. Também se deveria abrir as portas a estes professores, pois têm ideias novas” (Coordenador da Revista Escolar).

Este professor também considera, tal como o Coordenador dos Diretores de Turma, que o Diretor centraliza o processo de tomada de decisão, diminuindo a democraticidade na escola. Referiu também que há “professores rejeitados” e “alguns” têm receio de falar, pois, se forem demasiado transparentes, podem pôr em causa o seu contrato de trabalho.

“Eu poderia aceitar que a escola funciona como um organismo vivo, onde há muita interligação entre os grupos de trabalho... Mas não sei qual a metáfora para a caracterizar, pois existe centralismo na tomada de decisão. Esta ideia de ser o Diretor a dirigir o projeto TEIP, muitas das decisões são tomadas por ele sem ser auscultada a

comunidade. As pessoas queixam-se que ficaram de fora. Desta forma, vai gerar a ideia, então o Diretor que faça, já não temos cabeça para isso. Começa a existir uma certa demissão. Este centralismo está a acontecer, a democracia vai diminuindo. Existem professores rejeitados. Alguns professores têm medo de falar. Se o professor for transparente, por vezes, pode pôr em causa o contrato do professor. Receio que se instala nas pessoas em falar. A transparência pode pôr em causa o contrato do professor” (Coordenador da Revista Escolar).

Assim, este Coordenador, se pudesse, acabava com a revista que ele próprio coordena, uma vez que essa, como outras, é uma atividade de promoção da “imagem” da escola e extremamente absorvente de tempo, de tal forma que tudo aquilo que é muito importante fazer, como “dar as aulas”, “fazer as avaliações”, “acompanhar os alunos nos projetos”, “fica para segundo plano”.

“Se tivesse possibilidade de mudar, reduzia claramente a dose de trabalho, nomeadamente em algumas atividades que a escola tem, ou seja, atividades relacionadas com a imagem, que fica bem ter, que causa desgosto se não existir. Mas é uma carga muito elevada para os professores envolvidos e que interfere ao nível do trabalho pedagógico que esses professores têm de fazer. Assim, diminuiria claramente a revista da escola, ou seja, deitaria a revista abaixo. Não vamos fazer a revista... muito absorvente. O que acontece é, agora estás a trabalhar para a revista, mas não nos podemos esquecer do resto do trabalho pedagógico, ou seja, tudo o que é muito importante como dar as aulas, fazer as avaliações, que é acompanhar os alunos nos projetos, que é avaliar corretamente os testes, fica para segundo plano” (Coordenador da Revista Escolar).

O mesmo Coordenador referiu ainda que, no projeto TEIP, houve “algum trabalho” dos grupos disciplinares de Físico-Química, Matemática e Português, não se verificando o mesmo nos outros grupos disciplinares.

“Existem alguns aspetos positivos que beneficiaram com o TEIP, por exemplo, a criação do Gabinete de Apoio aos Alunos e à Família. Neste momento, está-se a fazer uma investigação sobre o impacto deste Gabinete na comunidade educativa e nos resultados escolares dos alunos. Foi com o TEIP que surgiu o Gabinete. Se este gabinete desaparecer é uma falta, uma falha. O TEIP teve ações boas para aqueles que beneficiaram... Houve algum trabalho de grupo, por parte dos grupos disciplinares de Físico-Química, Matemática e Português, mas nos outros grupos não. Uma vez que está tudo tão interdependente é necessário que haja partilha” (Coordenador da Revista Escolar).

No que concerne ao estilo de liderança do Diretor, este Coordenador considera, por um lado, que ela é autoritária. Deu três exemplos: (i) no que diz respeito ao projeto TEIP, somente os elementos pertencentes a cada uma das ações deste projeto “sabem o que se

passa”, (ii) o exercício da autoridade é do tipo “quero, posso e mando” e (iii) são escolhidos para o Conselho Pedagógico os professores da mesma “cor” do Diretor.

“Ainda relativamente ao TEIP, cada uma das equipas responsáveis por cada uma das ações, são eles que decidem, os outros professores não sabem o que se passa. Uma liderança com alguns aspetos de autoritarismo... Apercebi-me que em determinados aspetos o Diretor exerce autoridade, do tipo eu quero, posso e mando. Com as chefias intermédias é bastante respeitador. Poderá haver tendência da Direção selecionar professores da sua cor para a formação do Conselho Pedagógico” (Coordenador da Revista Escolar).

O Diretor, por sua vez, diz que a escola é um sistema, onde, na tomada de decisão, “o todo” tem “mais peso do que a soma das partes”, pelo que a decisão deve ser partilhada para ser bem sucedida.

“Eu diria que a escola é um sistema, ou seja, encaro a escola como um sistema mais ou menos complexo, no qual a tomada de decisão, o todo, tem mais peso que a soma das partes. Quando a tomada de decisão é partilhada, envolve as várias chefias intermédias, professores, acaba por ter mais sucesso. Tem de haver partilha na tomada de decisão, para que esta seja mais forte” (Diretor da Escola).

3.1.11. Participação e tomada de decisão – Escola B

No que respeita aos coordenadores de departamento, todos consideram que impera nesta escola um tipo de liderança muito forte, democrático e colegial, pois todos os professores têm voto e são ouvidos aquando do processo de tomada de decisão. Como antes, é importante reforçar a ideia de que os coordenadores de departamento pertencem à, ou estão comprometidos com, a Direção da escola, uma vez que foram por ela escolhidos.

O Coordenador do Departamento de Expressões considera que se trabalha bem na escola, pois existe uma liderança forte e uma cultura de cooperação e partilha.

“Nesta escola trabalha-se muito bem, porque existe uma liderança muito boa, forte. A nossa opinião também conta. Isso é muito importante. Nós entramos no Conselho Executivo a qualquer momento. Nós temos uma liderança muito forte, é a partir daí que toda a gente conhece o que se vai passar na escola. Com conhecimento de tudo o que se passa na escola. Há uma cultura de cooperação, partilha. O Diretor tem voto de qualidade, se há um empate” (Coordenador do Departamento de Expressões).

A Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais considera que na sua escola existe articulação vertical. A equipa do Projeto TEIP é constituída por uma docente responsável por este projeto, pertencente à Direção da escola. Esta equipa é constituída no final do ano, sendo representada, normalmente, por docentes que não têm cargos.

“Temos articulação horizontal aqui na escola, pois é um agrupamento. Temos o pré-escolar, 1.º ciclo, 2.º e 3.º ciclo... Ao nível da reformulação do Projeto TEIP, nós temos uma Coordenadora TEIP, que pertence à Direção e também é a responsável pelo projeto de articulação interciclos, ou seja, é a Coordenadora da Articulação, ou seja, ela articula tudo, nos finais dos anos letivos, criando-se, desta forma, equipas para reformular estes projetos. No final do ano, vai-se buscar elementos dos diferentes departamentos para se aperfeiçoar estes projetos. Depois, a equipa responsável por este projeto faz uma seleção, normalmente não nomeiam quem tem cargos, por exemplo, os Diretores de Turma, porque estes, no final do ano, têm sempre muito que fazer” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Na opinião desta Coordenadora, o Diretor tem um poder de comunicação muito forte, referindo que um “um bom líder faz a diferença”.

“O nosso Diretor tem um poder de comunicação muito forte. Um bom líder faz a diferença” (Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais).

A Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais também entende que na sua escola existe muita participação e partilha da tomada de decisão. Do seu ponto de vista, a liderança é colegial, colaborativa. Referiu também que o Projeto TEIP envolve a participação de coordenadores e professores.

“Existe uma boa cultura de escola, de bom funcionamento, relacionamento e de tomada de decisão. Somos todos unidos. Normalmente, existe unanimidade nas tomadas de decisão, colaboramos nas decisões, isto é, existe um bom ambiente, de boas relações e decisões. [...] O Projeto TEIP é reformulado no final do ano, por uma equipa de articulação responsável, com a colaboração dos coordenadores e professores. Depois é aprovado em Pedagógico, semestralmente, o nosso projeto educativo está a ser sempre avaliado... A liderança é do tipo colegial, de colaboração e de partilha” (Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais).

De acordo com o Coordenador do Departamento de Línguas, o processo de tomada de decisão é ascendente, porque pode ter origem num departamento, no Conselho Pedagógico ou num professor, e descendente, uma vez que a última palavra é a da Direção.

“As decisões e o processo de tomada de decisão tanto podem partir da Direção como podem partir de um departamento, Conselho Pedagógico ou de um professor, pois

temos uma hierarquia. No meu ver funcionam de uma forma e de outra, isto é, de forma ascendente e descendente. É evidente que a última palavra é da Direção da escola, mas, se for um assunto que é importante para a comunidade escolar, é evidente que o Conselho Pedagógico em princípio concorda com essas propostas” (Coordenador do Departamento de Línguas).

No que diz respeito aos professores, as de Língua Portuguesa e de História consideram que a maioria das decisões são tomadas pelas estruturas de topo. Por oposição, a Professora de Educação Física menciona a existência de muita cooperação e partilha, bem como o facto de todos os intervenientes serem auscultados.

Desta forma, para a Professora de Língua Portuguesa, quem decide é o Conselho Pedagógico. Ainda que os Departamentos geralmente aceitem as decisões, também as discutem e apresentam propostas que são bem-vindas. Segundo a entrevistada, o problema não está dentro da organização, não é uma questão da forma como os professores se organizam na escola, mas é muito mais um resultado do meio socioeconómico dos alunos, da sua falta de interesse, das baixas expectativas e da desvalorização social da escola... da educação e do conhecimento.

“Geralmente, nós aceitamos o que vem do Pedagógico, é óbvio. Mas é colocada à nossa consideração as discussões, ou que possam trazer alguma achega positiva, em relação a essas decisões. O Pedagógico decide, mas podemos discutir essas decisões. Apontamos estratégias para remediar os resultados, considero que as estratégias são bem-vindas. No entanto, o Pedagógico é que decide! Temos aqui variáveis que não controlamos, o meio socioeconómico dos alunos, a falta de interesse, a baixa expectativa dos alunos face ao futuro. Neste meio a escola não está valorizada, isto é, o problema não está tanto na forma como nós organizamos essas estratégias para superar os problemas, mas sim no meio socioeconómico dos alunos” (Professora de Língua Portuguesa).

No discurso da Professora de História, a tomada de decisão é vertical e a reformulação do Projeto TEIP cabe a comissões e, finalmente, ao Conselho Pedagógico. Afirmo também que nunca interveio “nestas decisões”.

“O processo de tomada de decisão, aqui na escola, é vertical. A reformulação do Projeto TEIP cabe a comissões. São elas que fazem as reformulações e depois vai para aprovação para o Pedagógico. Nunca intervêm nestas decisões” (Professora de História).

Já para a Professora de Educação Física, normalmente existe unanimidade dentro de cada um dos departamentos, o mesmo não se verificando ao nível interdepartamental. Dá como exemplo a definição dos tempos letivos.

“Por vezes, podem existir decisões que podem não ser bem aceites. Normalmente existe unanimidade nos departamentos, pode não ser é entre os departamentos. Nestes quatro anos, o que suscitou mais discussão foi a carga horária. Se seriam blocos de 45 minutos ou 50 minutos. Depois de ouvir todos os departamentos e outras escolas, foi tomada uma decisão, por acaso, não foi a decisão que o nosso departamento queria, que era de 50 minutos. A maioria dos departamentos queria 45 minutos e ficou. Foi a situação mais complicada ao nível da unanimidade das decisões” (Professora de Educação Física).

Para esta Professora, a tomada de decisão seria melhorada se se diminuísse a burocracia existente nas escolas. De resto, e na sua perspetiva, “a Direção está sempre de porta aberta” e a própria escola é “muito aberta”, mesmo à participação dos pais.

“O que alterava na escola era ao nível da burocracia, menos papelada, o que mudava era a este nível, 80% da burocracia vem de cima, do Ministério. Acho que temos papelada a mais. Mas se calhar outro colega pode não achar isso. Como Diretora de Turma é muito papel... Escola muito aberta, a Direção está sempre de porta aberta e os funcionários também. Os pais participam bastante” (Professora de Educação Física).

Esta Professora caracteriza a liderança como sendo “de partilha e de cooperação”. Sublinha ainda (i) a articulação entre as diferentes equipas de trabalho da escola, nomeadamente a TEIP e a de autoavaliação, (ii) o facto de se terem solicitado sugestões aos docentes aquando da reformulação do Projeto TEIP e de (iii) existirem professores contratados envolvidos na (re)construção do projeto educativo e até na coordenação de um departamento.

“Considero que é um tipo de liderança de partilha e de cooperação... Temos uma coordenadora do Projeto TEIP, que é assessora da Direção, muito trabalhadora. Todos os resultados da avaliação são fruto do trabalho desenvolvido nos diferentes grupos de trabalho... Tudo isto vai para o Projeto TEIP. Trabalha-se muito em articulação. Temos uma equipa de avaliação da escola, isto é, todos os resultados vão para o Projeto TEIP, por exemplo, balanço das avaliações, tudo é colocado no TEIP. Quando foi para reformular o projeto TEIP, selecionaram os docentes e depois pediram para que em departamento dessem sugestões. No projeto educativo existem professores contratados. Nos últimos anos, houve bastante estabilidade do corpo docente. Este ano saíram bastantes professores. Temos uma Coordenadora de Departamento que é contratada. Isto tem a ver com a carga letiva e o que é melhor para a escola, pois esta precisa de sangue novo. É um bocadinho por aí. Isto está sempre a mudar” (Professora de Educação Física).

Segundo o Diretor, a gestão da sua escola é colegial, participada, partilhada, onde todos os membros da Direção, coordenadores de departamento, coordenador dos diretores de turma e “todos os atores” têm (algum) poder de decisão.

“O modelo de gestão existente, aqui na escola, é um modelo de gestão colegial, participado. Eu, como Diretor, decidi sempre uma opção de partilhar todo o tipo de decisão, isto é, tenho um conjunto de colegas que estão a trabalhar comigo na Direção da escola, assim, deleguei neles autonomia dentro das diversas áreas de gestão. Nesta organização, todos eles têm autonomia para tomarem todas as decisões dentro das suas áreas e também têm sempre o cuidado de me informarem sempre sobre alguma decisão, que passa o limite do normal. São discutidas comigo todo o tipo de tomada de decisões, ou seja, as coisas funcionam assim. Temos um modelo de gestão, participado, partilhado, e em que os próprios coordenadores de departamento têm possibilidade de tomar opções e algum tipo de decisões, mesmo o Coordenador dos Diretores de Turma tem essa possibilidade. O Diretor, neste caso, apenas faz questão de saber o que se passa na escola, desde o pré-escolar ao 3.º ciclo, e temos muitas escolas, para além desta escola E.B. 2,3, temos 18 escolas do 1.º ciclo e 15 jardins de infância, isto é, todos os atores, órgãos de gestão intermédia, têm o poder de decisão que acharem necessárias, apesar de o Diretor estar a par de tudo, formal ou informalmente, todos têm o seu espaço na organização, todos têm o seu espaço para poderem tomar algum tipo de decisão, isso é o que acontece nesta organização” (Diretor da Escola).

Este Diretor referiu que nunca foi necessário impor a sua vontade, estando já há onze anos nesta escola, resolveu sempre todos os tipos de problemas a conversar, à procura de um acordo. Afirmou também que está permanentemente na escola, pois só assim consegue ajudar a resolver os problemas que vão surgindo.

“O nosso modelo de gestão continua a ser um modelo de gestão participado e partilhado, onde todos são responsáveis, onde o Diretor está permanentemente na escola, pois a presença do Diretor para o bem das atividades ou para poder ajudar nos problemas que os professores vão tendo, de forma a encontrarem soluções, perante as dificuldades que vão surgindo. Neste sentido, eu estou sempre na escola. [...] Normalmente, estou aqui há onze anos no agrupamento e sempre que possível resolvo os assuntos a conversar. Raramente foi necessário a votação, ou seja, ouvimos as partes e tomamos a decisão, ouvimos os prós e os contras, é a melhor solução para a escola, instituição, essa é que é, escolhemos, independentemente se for a vontade do Diretor ou não, é irrelevante. Muito fácil de tomar decisão, não me lembro de nenhuma situação em que o Diretor tivesse que impor a sua vontade. Foi sempre possível chegar a um acordo” (Diretor da Escola).

Relativamente ao Projeto Educativo, que é também o Projeto TEIP, considera que é fruto de uma construção partilhada. Segundo o Diretor, todos os departamentos e todos os atores colaboram na sua elaboração, existindo uma equipa responsável por compilar e introduzir os acertos finais nos documentos.

“O nosso Projeto Educativo é o nosso Projeto TEIP, o nosso Projeto Educativo é um projeto partilhado. Todos os departamentos colaboram na elaboração do Projeto Educativo, é elaborado por todos os atores da organização, dando sugestões, apresentando propostas, em diversas áreas. O Projeto Educativo não tem um autor, toda a organização partilhou, participou no Projeto Educativo. Existe uma equipa que guarda

todos os documentos e propostas de departamento. Os projetos educativos não são feitos de raiz, a escola tem um Projeto Educativo há muitos anos que vai sendo alterado, áreas que vão sendo alteradas, substituídas. Estou a falar do Projeto Educativo, documento existente na escola e que é de todos, em que às vezes é necessário alterá-lo. Os departamentos, grupos disciplinares, dão sugestões, o Conselho Pedagógico vai anotando todas as alterações que são necessárias de introduzir. É um trabalho de muita gente, onde depois existe uma equipa que faz a compilação, acertos, ao Projeto Educativo. Após esses acertos, passa pela Direção que dá uma vista de olhos e depois é apresentado ao Conselho Pedagógico, que faz uma análise. Depois de estar pronto no Conselho Pedagógico, o Conselho Pedagógico leva outra vez aos departamentos, que voltam a ver e a analisar. Finalmente, volta novamente ao Conselho Pedagógico para ser aprovado formalmente e apresentado ao Conselho Geral. É disponibilizado na página da escola e está disponível a todas as pessoas. Mais locais, na escola, também está disponível na biblioteca, na sala dos professores, na Direção da escola, há sempre um Projeto Educativo impresso para que a qualquer altura possam consultá-lo em formato de papel, pois há pessoas que preferem em papel” (Diretor da Escola).

3.1.12. Participação e tomada de decisão – Escola C

Na escola C, todos os coordenadores de departamento e professores entrevistados consideram que todos os elementos da organização escolar participam no processo de tomada de decisão.

O Coordenador do Departamento de Expressões desta escola diz que existe um tipo de liderança democrático, sendo todos os elementos do processo educativo auscultados. Referiu ainda que, se algum professor quiser apresentar um projeto, tem sempre uma porta aberta, pois quem quer trabalhar é sempre ouvido.

“Considero que é um tipo de liderança democrático. Normalmente as decisões são unânimes e sempre que alguém quer trabalhar existe sempre uma porta aberta. Vamos imaginar um colega que quer lançar um projeto, ou vai diretamente à Direção, ou em reunião de Departamento propõe o seu projeto. Quem quer trabalhar é sempre ouvido” (Coordenador do Departamento Expressões).

A Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais classifica a liderança da mesma forma.

“Considero que o tipo de liderança da minha escola é um tipo de liderança democrática.” (Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais).

No mesmo sentido, a Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas fala de partilha, cooperação, discussão da base para o topo. Em situações de impasse, cabe ao Diretor a decisão final.

“É uma liderança de partilha, de colaboração. Foi a Direção que mais impulsionou a utilização da Plataforma Moodle e das TIC. Há sempre uma discussão da base para o topo, por exemplo, a discussão da avaliação externa. Foram feitas reuniões gerais dos professores para se ter essa noção, que vai passando de órgão para órgão. O processo de tomada de decisão tem em consideração a opinião do departamento. O Diretor toma a decisão final em situações de impasse. Mas em primeiro lugar todas as pessoas são ouvidas” (Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

O Coordenador do Departamento de Línguas ressalta igualmente a partilha e o facto de, na escola, ninguém ficar de fora, uma vez que todos os professores participam nas diferentes ações TEIP.

“Há sempre problemas e dificuldades. As coisas funcionam. Há partilha das responsabilidades. Em relação ao Projeto TEIP, praticamente todos os professores da escola estão envolvidos nas ações TEIP, são algumas dezenas, ninguém na escola fica de fora, quer do Projeto Educativo, quer do Projeto TEIP. Ninguém na escola fica de fora. Essa discussão é presencial. Tudo flui quer em presença quer por *mail*. Não há ninguém no agrupamento que não esteja envolvido nessa ação TEIP. Toda a gente tem acesso. Todas as informações sobre o TEIP, no Conselho Pedagógico discutem-se e depois os coordenadores falam em departamento” (Coordenador do Departamento de Línguas”).

Por sua vez, o discurso dos professores não se distingue, no essencial, do dos coordenadores. A Professora de Biologia, por exemplo, referiu também a partilha e a cooperação, além de existirem na escola muitos professores novos e de os mais velhos serem muito recetivos. Todos “vestem muito bem a camisola” e o ambiente é, por isso, muito bom.

“A tomada de decisão é uma partilha de conhecimento e de experiências... é uma escola que aceita muito bem a opinião dos outros. Claro que tem determinados padrões, características que nós não conseguimos moldar. É uma escola operativa e com uma liderança cooperativa, em que todos trabalham para o mesmo, partilham, ou seja, todos contribuem. Nesta escola a opinião de todos os docentes conta. Já estive em escolas em que existe um professor representativo. Nesta escola, a opinião de todos, aqui, conta. O quadro docente é muito novo e mesmo os colegas de quadro mais velhos são muito recetivos. Em termos de opinião dos colegas é importante. Esta escola tem gente muito nova, com muito pouco tempo de serviço e vestem muito bem a camisola. É um ambiente muito bom... tenho trabalhado em diferentes escolas, mas o ambiente aqui é mesmo muito bom. Entrei a meio do ano e fui excecionalmente bem recebida. Recebem

“muito bem as pessoas. Acho que a escola está a funcionar bem” (Professora de Biologia).

Relativamente ao Projeto TEIP, esta Professora considera que está a funcionar muito bem, pois a escola tem tido bons resultados. Referiu também que existem projetos fantásticos e uma equipa de monitorização que controla tudo o que está a ser feito relativamente às ações TEIP.

“Apesar de ser TEIP, a escola tem tido bons resultados, devido à política da escola. Há muito boa gente a vestir a camisola TEIP. Nós temos projetos fantásticos, aqui na escola, tais como clubes, que funcionam muito bem. Por exemplo o Clube das Ciências, Projeto de Educação para a Saúde, os Laboratórios de Línguas. Está tudo a trabalhar, a maior parte destes clubes faz parte da componente não letiva dos docentes, não é remunerado, ou seja, é trabalho de escola. Este ano é a primeira vez que estou numa TEIP e estou a gostar muito, pois desenvolvem-se atividades muito diversificadas e importantes para os alunos deste meio, território. Temos um grupo, uma equipa de monitorização, que controla tudo o que está a ser feito, todas as ações que estão a ser desenvolvidas, relativamente ao TEIP” (Professora de Biologia).

Por sua vez, o Professor de Ciências Físico-Químicas, contratado, também vê a sua escola como muito cooperativa. Apresenta como exemplo a adesão de todos os docentes ao Projeto TEIP, no qual todos têm voz. Referiu também que a maioria dos professores da escola são contratados e exercem diversos cargos de “coordenação”, nomeadamente do Observatório da Qualidade, do Projeto Educação para a Saúde (PES) e do Jornal Escolar.

“Na tomada de decisão todos os docentes são auscultados, existindo espírito de cooperação, pois todos somos ouvidos. Não existe a cultura do quero, posso e mando. É uma liderança democrática, toda a gente tem a possibilidade de dar a sua opinião. Temos abertura de falar com quem quer que seja. Na reformulação do Projeto TEIP, alguns dos professores responsáveis dessa equipa são contratados. Esses colegas desempenharam um bom papel e a escola continuou a selecioná-los. A maior parte dos colegas entrou aqui há quatro anos e esses colegas eram novos na escola, tendo sido selecionados muitos colegas contratados. A maior parte dos professores são contratados. No Observatório da Qualidade, o Coordenador é um professor contratado. O responsável pela equipa do projeto Educação para a Saúde é um professor contratado. O Coordenador do Jornal Escolar também é contratado” (Professor de Ciências Físico-Químicas).

O Coordenador do Jornal Escolar também salientou o ambiente democrático da escola, a cooperação e a partilha, pois existe muita discussão sobre um determinado assunto. Disse ainda que a maioria do trabalho e das tomadas de decisão é feita informalmente, existindo uma cultura de diálogo e bom senso e não um pensamento unívoco.

“Aqui é tudo muito pacífico, ao contrário das outras escolas. Há debate, argumentação, aquando da discussão de uma determinada temática. Nós temos o bom senso, as coisas discutem-se. Através do diálogo conseguimos chegar a um consenso. Os argumentos têm a sua força. O nosso grupo disciplinar é pequeno. A maior parte do trabalho é feita a nível informal, mas temos que ter registos oficiais, tais como as atas das reuniões. (...) As decisões são tomadas na base do diálogo, do bom senso, não me parece que aqui na escola sejam detentores da verdade, seja um pensamento unívoco. Há uma cultura de democracia. É o que sinto, ou seja, já estive em escolas onde existem um conjunto de orientações. Aqui não noto isso” (Coordenador do Jornal Escolar).

Para este professor, a equipa do Projeto TEIP está bem constituída, pois tem professores do quadro e contratados, afirmando ser uma equipa ampla.

“Cada atividade TEIP tem o seu responsável. A equipa TEIP é constituída por todos os coordenadores e outros responsáveis. É uma equipa bem mais ampla, temos colegas contratados, por exemplo, a Professora de Ciências, responsável pelo Clube de Ciências, é contratada e pertence à equipa” (Coordenador do Jornal Escolar).

Segundo o Diretor, o tipo de liderança existente na sua escola é colegial e participativo. As decisões são fruto de bastante trabalho e de discussão, na qual os atores do processo educativo vão dando sugestões.

“Normalmente, a decisão é fruto de bastante trabalho, da discussão dos assuntos, onde as pessoas vão dando estratégias, o que é importante, porque se há um que impõe, isto pode causar algumas reticências nos outros. Porque é que temos de fazer isto? E ser da maneira que ele quer? É uma decisão de um grupo de pessoas, não é uma decisão do Presidente do Conselho Pedagógico, mas sim de um Conselho, de um Departamento. Nunca houve necessidade de impor nada, todas as decisões são participadas. É uma liderança colegial... Aliás, sobre a mudança de executivos para diretores houve muita guerra. O Diretor deixava de ser escolhido pela escola para ser nomeado, muitos pensaram que esta liderança iria ser posta em causa, pois os diretores já não eram eleitos pelos pares. Assim, manter a colegialidade é a melhor maneira para atingirmos os objetivos” (Diretor da Escola).

Este Diretor reiterou que gostava que existisse uma maior participação por parte de toda a comunidade, nomeadamente por parte dos encarregados de educação. Apesar de considerar que esta participação tem vindo a crescer, é o “calcanhar de Aquiles da escola”.

“A escola é construída com base no que queremos e que somos, gostava de ver a escola mais participativa, por parte da sociedade, gostava que houvesse maior participação dos encarregados de educação. No entanto, esta participação tem vindo a crescer. Nota-se algum desligar entre a escola e a comunidade, andar de costas voltadas, ou seja, é o

calcanhar de Aquiles da escola. Isto, fruto das circunstâncias, pois não há proximidade, existem muitas dificuldades, ao nível da acessibilidade das famílias à escola” (Diretor da Escola).

A metáfora que este Diretor utilizou para caraterizar o processo de tomada de decisão na sua escola foi um rio, no qual as decisões são trabalhadas em conjunto, discutidas publicamente, recolhendo diferentes contributos. Depois, da recolha, é que decidem se o “rio vai virar para a esquerda ou para a direita”.

“Uma metáfora para a tomada de decisão posso dizer que é um rio. As decisões são trabalhadas em conjunto, não temos uma Direção que manda, faz o que quer e dispõe. Antes pelo contrário, ou seja, não temos a política do quero, posso e mando, existe um grupo restrito de pessoas que trabalham a primeira versão, o esqueleto, e depois é discutido em discussão pública, vamos recolhendo diferentes contributos e depois é que se vai decidir se o rio vai virar para a esquerda ou para a direita. O rio é que vai recolhendo os vários contributos, a decisão final é a Direção, claro. Perante isto, também podemos fazer ao contrário. Se calhar primeiro era bom ouvirmos a base e depois decidirmos, nunca há uma visão única da coisa em si. É tudo trabalho, em função da participação de todos. O rio é a melhor metáfora para ilustrar o processo de tomada de decisão” (Diretor da Escola).

Relativamente ao Projeto Educativo, este Diretor considera que os pais devem dar a sua opinião, assim como os professores. Referiu também que estes últimos deverão estar sempre a par de todas as alterações que se façam.

“Na reformulação do Projeto Educativo, por norma, constituímos equipas de trabalho, no qual privilegiamos o Conselho Pedagógico, que toma a decisão final. Mas temos em linha de conta a opinião dos pais. Damos sempre a conhecer a versão final. Primeiro vai um desenho do projeto para Pedagógico, cada um diz aquilo que entende e que deve dizer. Se for necessário vai para a Comissão de Trabalho ou para uma discussão pública, de seguida para os departamentos e depois faz-se este processo, ciclo, quantas vezes for necessário, até à versão final. O importante é que não seja a minha decisão, enquanto Diretor, mas que seja a decisão de todos os professores e que estejam por dentro do que se passa” (Diretor da Escola).

3.2. Dimensão 2: Estilos de liderança nas diferentes escolas analisadas (A, B e C)

A dimensão “estilos de liderança” vai ser inferida a partir dos discursos dos professores entrevistados, tendo em consideração a dimensão “comunicação/fluxos de informação na organização”, bem como as respetivas subdimensões: “partilha de estratégias e de materiais pedagógicos”, “papel das TIC na comunicação”, “qualidades da

comunicação” e “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 no estado da arte, 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, & White, 1939).

Na escola A, relativamente à subdimensão “partilha de estratégias e de materiais pedagógicos”, os professores disseram que não têm por hábito elaborar documentação e materiais em comum. Segundo os entrevistados, existe ainda pouca partilha e cooperação entre os grupos disciplinares.

Em relação à subdimensão “papel das TIC na comunicação”, os professores da escola A entrevistados consideram que as TIC são muito úteis ao nível da comunicação entre os colegas (a maioria dos docentes utiliza o *e-mail* para comunicar), bem como ao nível do processo de ensino-aprendizagem. Nesta escola, ainda não foi implementada a Plataforma Moodle – Sistema de Gestão de Aprendizagens, apesar de um dos docentes entrevistados considerar muito importante a sua implementação.

No que respeita à subdimensão “qualidades da comunicação”, os professores declaram que existe ruído na comunicação após as reuniões do Conselho Pedagógico, pelo que seria importante elaborar uma minuta desta reunião e afixar num placar da escola, bem como enviar por *e-mail*.

Relativamente à subdimensão “participação e tomada de decisão”, todos os professores afirmam que as pessoas sem cargos de liderança não intervêm no processo de tomada de decisão, muito embora o seu contributo pudesse ser muito útil, uma vez que são pessoas jovens, com “sangue novo”. De acordo com os entrevistados, a maioria das decisões são tomadas pelo Conselho Pedagógico. Os professores, em departamento, apenas se limitam a aprovar o que já foi decidido.

Assim, pela análise dos discursos dos professores entrevistados, constata-se que a maioria das decisões são tomadas de cima para baixo, pelos órgãos diretivos, ou seja, os professores não votam, não decidem. A comunicação é vertical e descendente. Assim, segundo a perspetiva dos professores entrevistados, pode dizer-se que nesta escola a liderança parece ser tendencialmente autocrática.

Na escola B, relativamente à subdimensão “partilha de estratégias e de materiais pedagógicos”, observam-se duas tendências de resposta no que tem que ver com a

existência ou não de partilha de estratégias e de materiais pedagógicos. Entre aqueles que entendem que a partilha existe, a professora de Educação Física considera que existe muito espírito de entreajuda, ao nível da partilha de materiais e estratégias, funcionando como uma “família”. Uma visão intermédia é apresentada pela professora de Português, que considera que existe pouca partilha, pois a maioria das estratégias e decisões adotadas são delineadas a partir do topo, do Conselho Pedagógico, e os professores simplesmente se limitam a aceitá-las. Por último, a professora de História refere que deverá haver mais partilha.

Em relação à subdimensão “papel das TIC na comunicação”, a Professora de Educação Física defende que as TIC têm um papel fundamental na comunicação, apresentando, no entanto, desvantagens. As professoras de Língua Portuguesa e de História referem apenas vantagens.

No que diz respeito à subdimensão “qualidades da comunicação”, conclui-se que a Professora de Língua Portuguesa e a Professora de História são da opinião que a maioria das decisões se processa de forma vertical descendente. Por sua vez, a professora de Educação Física considera que se processa de forma vertical descendente e ascendente.

Relativamente à subdimensão “participação e tomada de decisão”, apesar de duas das três professoras entrevistadas considerarem que as decisões são tomadas pela Direção e que a comunicação é vertical e descendente, tanto a Professora de Língua Portuguesa como a Professora de História afirmam que em reuniões de Departamento também se discutem os diferentes assuntos e se apresentam propostas que são bem-vindas, tal como foi referido na subdimensão “participação e tomada de decisão”. Por conseguinte, não se pode inferir uma tendência clara nem no sentido da democracia nem da autocracia, uma vez que há, nos dados, elementos que apontam em ambos os sentidos.

Por último, no que diz respeito à escola C, todos os entrevistados consideram que a liderança é essencialmente democrática.

Desta forma, no que diz respeito à subdimensão “partilha de estratégias e de materiais pedagógicos”, todos os professores enfatizam quão importante é a partilha de saberes, a cooperação, a partilha de materiais pedagógicos e o espírito de equipa na escola.

No que concerne à subdimensão “papel das TIC na comunicação”, também dizem que a escola está muito bem apetrechada e que existe uma grande utilização por parte dos colegas, nomeadamente ao nível da utilização dos quadros interativos. Quanto à Plataforma Moodle, sistema de gestão de aprendizagens, existe uma grande utilização, funcionando como grupos de trabalho e comunidades de aprendizagem.

No que diz respeito à subdimensão “qualidades da comunicação”, todos os professores entrevistados referem que o fluxo de comunicação é muito bom, processando-se de forma vertical, descendente e ascendente, e horizontal. Dizem também que a comunicação se processa muito através de conversas informais e formais, através das reuniões.

Por último, relativamente à subdimensão “participação e tomada de decisão”, todos os professores salientam que todos têm poder de decisão, considerando que impera uma partilha de conhecimento e de experiência, pois trata-se de uma escola que aceita muito bem a opinião de todos, ou seja, é um tipo de liderança cooperativa, em que todos trabalham para o mesmo.

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.

No entanto, tanto na escola A como na escola B, existem docentes que consideram que a maioria das decisões são tomadas pelos órgãos superiores e que os professores se limitam a ouvir, apesar de muitas vezes terem opiniões divergentes. Alguns dos professores da escola A com cargos de liderança consideram que os professores “mais novos”, contratados, não são auscultados e que poderiam ser uma mais-valia, pois são pessoas com “sangue novo” e que podem dar grandes contributos no processo de ensino-aprendizagem.

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, farmácias, escolas do 1.º ciclo e pré-escolar).

Em síntese, importa referir que estes estilos foram inferidos a partir dos discursos de alguns, mas poucos, 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. Dito isto, nas escolas onde foi feita a investigação, a liderança da escola C é percebida como mais democrática e a da escola A como mais autocrática.

Conclusão

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 contrário, 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 B e C, 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, farmácias, escolas 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 “juízes 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

- Afonso, J. D. (2006). *Dissertação apresentada à Universidade Portucalense Infante D. Henrique para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Planificação da Educação*. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique.
- Afonso, J. D. (2006). *Dissertação apresentada à Universidade Portucalense Infante D. Henrique para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Planificação da Educação. A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DOS AGRUPAMENTOS OS SEUS BENEFÍCIOS E O GRAU DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE EDUCATIVA*. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique.
- Almeida, J. B., & Alonso, M. (2007). *Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar*. AVERCAMP.
- Alonso, M. (2004). *Gestão escolar: revendo conceitos*. São Paulo: PUC-SP.
- Alonso, M., & Almeida, M. E. (2007). *Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar*. São Paulo: Avercamp.
- Araújo, F. P. (setembro de 2008). *Avaliar a Presença das Escolas Secundárias ENIS na Internet - Dissertação de Mestrado em Informática, especialização em*. Porto: Universidade Portucalense.
- Bernoux, P. (1995). *A sociologia das organizações*. Porto: Rés Editora.
- Blanco, E. (1983). *Comunicação Audiovisual e Educação de Adultos - Curso de Iniciação à Educação de Adultos*. Braga: Universidade do Minho: Unidade de Educação de Adultos.
- Blanco, E., & Silva, B. (1991). *Comunicação Educativa: Natureza e Formas*. Universidade do Minho: Instituto de Educação.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *A Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bolman, L., & Deal, T. (1997). *Reframing organisations: Artistry, choice and leadership*. San Francisco: CA: Jossey Bass.
- Bush, T., & Glover, D. (2002). *School Leadership: concepts and Evidence*. Notting-ham: National College for School LeaderShip.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). Obtido de www.ncsl.org.uk/literaturereviews
- C., M. F., & Sanches, M. F. (s.d.). *Para uma compreensão democrática da liderança escolar: Da*. Obtido de <http://www.iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/164/1/Gest%C3%A3o%20e%20lideran%C3%A7a%20nas%20escolas%20p%C3%BAblicas.pdf>
- Caldwell, B., & Spinks, J. (1992). *Leading the self-managing school*. London: Falmer Press.
- Cano, J. (2003). *La comunicación en las organizaciones escolares - Organización y Gestión de Centros Escolares, Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson Educación.

- Carneiro, R., Melo, R., Lopes, H., Lis, C., & Carvalho, L. (2010). *Relatório de resultados e recomendações do Observatório do Plano Tecnológico da Educação (OPTE)*. Lisboa: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE).
- CARVALHO, A. A. (1999). *Os Hipermedia em Contexto Educativo*. Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- CARVALHO, A. A. (2006). *Indicadores de Qualidade de Sites Educativos*. Cadernos SACAUSEF – Sistema de Avaliação, Certificação e Apoio à Utilização de Software para a Educação e a Formação: Ministério da Educação.
- Carvalho, M. F. (2012). *A COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO MEDIADOR DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS - O caso do PAICV*. Universidade de cabo Verde - ENG – Escola de Negócios e Governação: Praia, Setembro 2012.
- Castells, M. (1999). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume I. A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Castro, L. M. (junho de 2009). O Mensageiro Instantâneo em Processos e Tarefas de um Curso Online. *Dissertação de Mestrado em Comunicação Educacional Multimédia*. Lisboa, Lisboa: Universidade Aberta. Obtido em 18 de dezembro de 2012, de <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1383/1/MensglInstProcTarefCursoOnline.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas.
- Correia, C. (s.d.). *Estratégias para a ação - As TIC na Educação*. Obtido em 13 de janeiro de 2013, de <http://www.carloscorreia.net/livros/estrategias.pdf>
- Correia, C. (SA). *Estratégias para a ação - As TIC na Educação*. Obtido em 13 de janeiro de 2013, de <http://www.carloscorreia.net/livros/estrategias.pdf>
- Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. *Revista Educação Unisinos.*, pp. 11-16.
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Albany, NY,: State University of New York Press.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. . Lisboa: RH.
- Decreto Regulamentar n.º 1-B/2009, D.R. n.º 2, Suplemento, Série I de 2009-01-05, do Ministério da Educação.* (s.d.). Obtido em 2013, de Diário da República, 2.ª série — N.º 6 — 9 de Janeiro de 2009 : <https://dre.pt/application/dir/pdf2sdip/2009/01/006000000/0087300878.pdf>
- Delors, J. (1999). *Educação: Um tesouro a descobrir*. São Paulo: UNESCO.
- Departamento de Avaliação Prospectiva e Planeamento, M. d. (2000). *CRITÉRIOS DE REORDENAMENTO DA REDE EDUCATIVA*. Lisboa: DAPP.

- Do serviço do estado à comunidade educativa: uma nova conceção para a escola Portuguesa . (1989). *Revista Portuguesa de Educação* 2 (1).CIED:Universidade do Minho, pp. 53-86.
- Educação, F. N. (30 de Novembro de 2005). *Despacho que visa criar a figura de coordenador TIC nos agrupamentos de Escolas e Escolas Secundárias* . Obtido de http://www.fne.pt/files_old/legislacao/despacho_coord_tic.pdf
- Education, D. o. (1996). *SOUTH AFRICAN SCHOOLS ACT, 1996 (ACT NO. 84 OF 1996) AND NATIONAL EDUCATION POLICY ACT*. Obtido de <http://www.education.gov.za/LinkClick.aspx?fileticket=KaOWgo8oYyg=>
- Erickson, F. (1986). *Qualitative methods in research on teaching*. New York: Macmillan: Handbook of research on teaching. 3.ed. .
- Faria, M. J. (2010). *Ir ao Agrupamento: A Comunicação num Agrupamento horizontal de escolas*. Ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Ciências de Educação - Área de Especialização em Administração Educacional.
- Fernandes, A. S. (1988). *A distribuição de competências entre a Administração Central, Regional, Local e Institucional da Educação Escolar segundo a Lei de Bases do Sistema Educativo, in CRSE, A Gestão do Sistema Escolar*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Fiske, J. (2004). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Edições Asa.
- Fiske, J. (2005). *Introdução ao estudo da comunicação* (1ª. ed. (1993) ed.). Porto: Edições Asa.
- Fleming, J. (1998). *Webnavitation, designing the user interface*. Sebastopol: O'Reilly & Associates.
- Formosinho, J. (1988). *Princípios para a Organização e administração da escola portuguesa (de acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo)*. Lisboa: Ministério da Educação/CRSE.
- Formosinho, J. (1989). Do serviço do estado à comunidade educativa: uma nova conceção para a escola portuguesa. 2(1). *CIED:Universidade do Minho*, pp. 53-86.
- Ghilardi, F., & Spallaross, C. (1983). *Guia para a organização da escola*. Porto: Edições ASA.
- Ghilardi, F., & Spallaross, C. (1989). *Guia para a organização da escola*. Porto: Edições ASA.
- Gilutz, S., & Nielsen, J. (2002). *Nielsen Norman Group*. Obtido em Dezembro de 2007, de <http://www.nngroup.com/reports/kids/>
- Gomes, A. D. (1988). *Cultura Tecnológica e Cultura Organizacional. Análise Psicológica- Vol VI* (3-4).
- Gonçalves, M. G. (2007). *A participação num agrupamento de escolas - O papel da internet* . Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Análise Social e Administração da Educação, Especialização em Administração da Educação, Universidade de Aveiro.

- González, M. T. (2003). *Las relaciones micropolíticas - Organización y Gestión de Centros Escolares, Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson Educación.
- Grammer, J. (2000). *The Enterprise Knowledge Portals*. DM Review.
- Greenfield, T. (1973). Organisations as social inventions: rethinking assumptions about change. *Journal of Applied Behavioural Science*, 551-574.
- Guerra, M. (2000). *A Escola que Aprende*. Porto: Porto.
- Guerra, M. S. (2003). *Entre Bastidores - O lado oculto da organização escolar*. Porto: Porto Editora.
- Hargreaves, A. (2004). *O ensino na sociedade do conhecimento. A educação na era da insegurança*. Porto Editora, 2004.
- Houaiss, A., & Villar, M. d. (2002). *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Judith, B. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Keough, T., & Tobin, B. (2001). Postmodern Leadership and the Policy Lexicon: From Theory, Proxy to Practice. *Paper for the Pan-Canadian Education Research Agenda Symposium*. Quebec.
- La Borderie, R. (1979). *Aspects de communication educative*. Paris: Casterman.
- Lasswell, H. D. (1971). *A estrutura e a função da comunicação na sociedade*. São Paulo: Universidade de São Paulo - Companhia Editora Nacional.
- LBSE. (14 de outubro de 1986). *Lei de Bases do Sistema Educativo*. Obtido em 16 de Abril de 2013, de <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/1986/10/23700/30673081.pdf>
- Leadership, E. N. (s.d.). Obtido em 17 de 2013 de 2013, de National College for Teaching & Leadership: <https://www.gov.uk/government/organisations/national-college-for-teaching-and-leadership>
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic approaches. Chicago: Rand McNally & Co: Handbook of organizations.
- Leithwood, K., Begley, P., & Cous, B. (1994). *Developing expert leaders for future schools*. London: Falmer.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*.
- Lima, L. (1998). *A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO E A PARTICIPAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia - Centro de Estudos em.

- Lima, L. C., Pacheco, A. J., Esteves, M., & 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
- Lorenzo Delgado, M. (Setembro/Dezembro de 2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogia* , 232, pp. 367-.
- LÜCK, H. (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Brasília.
- LÜCK, H. (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Brasília.
- Lück, H., & Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa . (2000). Obtido em 2013, de Gestão escolar e formação de gestores: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf
- Lynch, P. J., & Horton, S. (1999). *Web Style Guide: Basic Design Principles for Creating Web Sites*. New Haven and London: Yale University Press.
- Mckenzie, J. (1997). *Home sweet home: creating WWW pages that deliver*. Obtido em 17 de Dezembro de 2006, de [://www.fno.org/netrofit.html](http://www.fno.org/netrofit.html)
- McLennan, A., & Thurlow, M. (2003). The context of education management in South Africa. In *Leadership and Strategic Management in South African Schools*. (pp. 7-9). London: The Commonwealth Secretariat: M Thurlow, T Bush, M Coleman (Eds.).
- MERRIAM, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Allyn and Bacon.
- Miller, J., & Miller, T. (2001). Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 181-189.
- Ministério da Educação e Ciêncis, S. G. (19 de maio de 2013). Obtido de Educação e Ciência em Portugal - Lei de bases do Sistema Educativo: <http://www.sec-geral.mec.pt/index.php/educacao-e-ciencia-em-portugal/legislacao-e-regulamentacao-da-educacao/lei-de-bases-do-sistema-educativo>
- Mintzberg, H. (1999). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. New Jersey:: Prentice-Hall Inc.
- Mitchell, T., & Larson, J. (1987). *People in Organizations (3rd edition)*. Singapore: McGraw Hill.
- Montana, P. J., & Charnove, B. H. (2003). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Morin, E. (2001). *s sete Saberes Necessários à Educação do Futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília.
- Moscovici, S. (1973). Forword. In C. Herzlick, *Health and Illness: A social psychological analysis*. Academic Press. London.

- Muñoz, B. (1989). *Cultura y Comunicación. Introducción a las teorías contemporáneas*. Barcelona: Editorial Barcanova.
- Myrian, R., & Ito, G. G. (s.d.). *Comunicação na escola: encare esse desafio*. Obtido em 2012, de <http://www.publicado.com.br/capacitando/comunica.htm>
- Nielsen, J. (2000). *Designing Web Usability*. Indianapolis: New Riders Publishing.
- Nielsen, J. (2000). *Designing Web Usability*. Indianapolis: New Riders Publishing.
- NIELSEN, J., & LORANGER, H. (2006). *Prioritizing Web Usability*. Berkeley. New Riders.
- Pais, J. M. (2001). *Ganchos, Tachos e Biscates. Jovens, Trabalho e Futuro*. Porto: Ambar.
- Pina, A. (2003). *Sentidos e modos de gestão. Histórias do quotidiano e processos de tomada de*. Lisboa: Departamento de Educação Básica/Ministério da Educação.
- Pires, M. T. (2011). A construção do projeto de intervenção de um Agrupamento de Escolas do Nordeste Transmontano. Trabalho de Projeto apresentado à Escola Superior de Educação de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Ciências de Educação – Administração Educacional.
- Plano Tecnológico da Educação - Resolução do Conselho de Ministros n.º 137/2007, de 18 de Setembro*. (setembro de 2007). Obtido em 15 de Janeiro de 2013, de PLANO TECNOLÓGICO DA EDUCAÇÃO: <http://www.pte.gov.pt/pte/PT/>
- República, A. d. (14 de outubro de 1986). *Lei de Bases do Sistema Educativo*. Obtido em 16 de Abril de 2013, de <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/1986/10/23700/30673081.pdf>
- Sanches, M. F. (1998). Para uma compreensão democrática da liderança escolar: Da concepção hierárquica e racional à concepção participatória e colegial. pp. 49-63. Obtido de *Gestão e liderança nas escolas públicas portuguesas. Da revolução à globalização* : <http://www.iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/164/1/Gest%C3%A3o%20e%20lideran%C3%A7a%20nas%20escolas%20p%C3%BAblicas.pdf>
- Santos, M. G. (1993). El sistema de relaciones en la escuela. In J.Gairín & A. Antúnez (coords.), *Organización Escolar: Nuevas aportaciones*. Barcelona: PPU.
- Sebakwane, S. (1997). The contradictions of scientific management as a mode of controlling teachers' work in black s econdary schools. . *International Journal of Educational Management*, 17:391-404.
- Seco, C. M. (2007). *As Tecnologias de Informação e da Comunicação ao Serviço do Agrupamento de Escolas: Contributo para Ligação e Coesão das Escolas Associadas*. Lisboa: Tese de Mestrado - Universidade Católica Portuguesa.
- Senge, P., & al, e. (2001). *Schools That Learn - A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About education*. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Sergiovanni, T. (1984). *schooling, Leadership and excellence in schooling*. Educational Leadership.
- SÉRIE-A, D. D.—I. (maio 4 de 1998). *Decreto Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio*. (M. d. Educação, Produtor) Obtido em 25 de janeiro de 2013, de http://www.ige.min-edu.pt/upload/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Dec_Lei_115-A_98.pdf
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1964). *The mathematical theory of communication Urbana*. The University of Illinois Press.
- SHANNON, C., & WEAVER, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois Press.
- Silva, B. (1998). *Educação e Comunicação*. Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia.
- Silva, B. (2001). A tecnologia é uma estratégia. In U. d. Minho (Ed.), *In Paulo Dias & 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%20C3%A9%20uma%20estrat%C3%A9gia.pdf>
- Silva, B. (2005). *Modelos Comunicação - Apresentação*. Obtido em 3 de dezembro de 2012, de Implicações dos modelos de comunicação na educação: <http://pt.scribd.com/doc/7247891/Modelos-Comunicacao-Apresentacao#scribd>
- Silva, B. (s.d.). *Educação e Comunicação*. Braga: CEEP/Universidade do Minho.
- Silva, C. M. (Julho de 2013). *Aprendizagem Organizacional nos Mega agrupamentos de escolas*. ESE - Politécnico do Porto: MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS.
- Silva, J. M. (2007). Gestão e liderança nas escolas públicas portuguesas. Da revolução à globalização. *ACTAS do IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação & III Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional*. (pp. 1-15). Lisboa: Comunicações em conferências e congressos internacionais. Obtido em 20 de Janeiro de 2013, de <http://www.iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/164/1/Gest%C3%A3o%20e%20lideran%C3%A7a%20nas%20escolas%20p%C3%BAblicas.pdf>
- Silva, J. P. (2006). *Análise dos sites das Escolas do 2º ciclo do Ensino Básico*. Universidade do Minho: Braga: Dissertação de Mestrado em Educação, na área de especialização em Tecnologia Educativa, no Instituto de Educação e Psicologia.
- Silva, M. d. (2011). *O olhar da Supervisão para a tecnologia na educação*. (M. L. Silva, Ed.) Obtido em 29 de janeiro de 2013, de http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k216437.pdf

- SILVA, M. J. (2012). CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA. Vila Real: UTAD- DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO .
- Sitta, A. C. (13 de novembro de 2007). *Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Curso de Especialização em Gestão Escolar*. Obtido em 18 de fevereiro de 2013, de <http://escoladegestorest79.blogspot.pt/2007/11/universidade-federal-do-rio-grande-do.html>
- Sousa, J. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media 1ª ed.* Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*.
- Spink, M. J. (2000). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas. 2.ed.* São Paulo: Cortez.
- Torres, L. L., & Palhares, J. A. (2009). Actas do Encontro SocEd2009 - Contextos Educativos na Sociedade Contemporânea. *Estilos de Liderança e Escola Democrática*. Lisboa.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Uribe, M. (2005). A liderança docente na construção da cultura escolar de qualidade. Um desafio de ordem superior. *Revista PRELAC*, pp. 166-115.
- Vechio, M. R., & Ito, G. G. (2012). *Comunicação na escola: encare esse desafio*. Obtido de <http://www.publicado.com.br/capacitando/comunica.htm>
- Vieira, A. T. (2005). *Gestão Educacional e Tecnologia*. São Paulo: Avercamp.
- Vieira, A. T., & Alonso, M. E. (2003). *Gestão Escolare e Tecnologias*. 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.
- Wolf, M. (2001). *Teorias da comunicação. 6.ed.* Lisboa: Presença.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organisations*. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.

Legislação Consultada

Decreto-Lei n.º 176/2012, D.R. n.º 149, Série I, de 2012-08-02

Ministério da Educação e Ciência

» Regula o regime de matrícula e de frequência no âmbito da escolaridade obrigatória das crianças e dos jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos e estabelece medidas que devem ser adotadas no âmbito dos percursos escolares dos alunos para prevenir o insucesso e o abandono escolares.

Lei n.º 85/2009, D.R. n.º 166, Série I, de 2009-08-27

Assembleia da República

» Estabelece o regime da escolaridade obrigatória para as crianças e jovens que se encontram em idade escolar e consagra a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade.

Lei n.º 49/2005, D.R. n.º 166, Série I-A, de 2005-08-30

Assembleia da República

» Segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior.

Lei n.º 115/97, D.R. n.º 216, Série I-A, de 1997-09-19

Assembleia da República

» Alteração à Lei n.º 46/86, de 14 de outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo).

Lei n.º 46/86, D.R. n.º 237, Série I, de 1986-10-14

Assembleia da República

» Lei de Bases do Sistema Educativo.

Despacho n.º 40/75 de 8 de Novembro de 1975

Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro, 1989

Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio 1991

Despacho n.º 147-B/ME/96, de 8 de Julho 1996

Despacho Normativo n.º 27/97, de 2 de Junho.1997

Decreto-Lei 115-A/98 de 4 de Maio 1998

Lei n.º 24/99, de 22 de Abril 1999

Decreto Regulamentar n.º 12/2000, de 29 de Agosto 2000

Decreto-Lei n.º 7/2003 de 15 de Janeiro 2003

Despacho Conjunto n.º 13313/2003, de 8 de Julho 2003

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril 2008

Decreto Regulamentar n.º 1-B/2009, D.R. n.º 2, Suplemento, Série I de 2009-01-05, do Ministério da Educação

» Despacho n.º 700/2009. D.R. n.º 6, Série II de 2009-01-09, do Ministério da Educação – Gabinete da Ministra