



**Conselho Nacional de
Educação**

**Governança Democrática
das Escolas**

**Elisabeth Bäckman
e
Bernard Trafford**





ANO EUROPEU DA CIDADANIA ATRAVÉS DA EDUCAÇÃO
Aprender e Viver Democracia

Governança Democrática das Escolas

Elisabeth Bäckman

e

Bernard Trafford



**Conselho Nacional de
Educação**



Governança Democrática das Escolas”

Título original:

“Democratic governance of schools”

© **Council of Europe**

Autores: Elisabeth Bäckman; Bernard Trafford

Tradução: Filomena Matos

Governança Democrática das Escolas

BACKMAN, Elisabeth, e outro

Governança democrática das escolas / Elisabeth

Bäckman, Bernard Trafford

ISBN 987-972-8360-44-3

I - TRAFFORD, Bernard

CDU 371

This translation is published by arrangement with the Council of Europe and is the sole responsibility of the translator.

Tradução publicada com o acordo do Conselho da Europa, da total responsabilidade da tradutora.

Edição em língua portuguesa: Conselho Nacional de Educação

Direcção: Manuel I. Miguéns, Secretário Geral do Conselho Nacional de Educação

Organização e Apoio à Edição: Filomena Matos

Composição e montagem: Paula Antunes

Capa: Providência Design

Impressão e Acabamento: Editorial do Ministério da Educação

1.ª Edição: Novembro de 2007

Tiragem: 1000 exemplares

ISBN: 978-972-8360-44-3

Depósito Legal: 266 678/07

© CNE - Conselho Nacional de Educação

Rua Florbela Espanca - 1700-195 Lisboa

Telefone: 217 935 245 Fax: 217 979 093

Endereço electrónico: cneme@mail.telepac.pt

Sítio: www.cnedu.pt

SUMÁRIO

Apresentação	7
1. Introdução	11
2. O que é a governança escolar democrática	16
3. Quais são os benefícios da governança democrática?	20
4. Áreas-chave para a Governança Escolar Democrática: uma primeira análise	23
5. Onde me posiciono? Valores e comportamentos	42
6. Passo a passo: o percurso para a governança democrática	66
Área-chave 1: Governança, liderança, gestão e prestação pública de contas	70
Área-chave 2: Educação para os valores	89
Área-chave 3 : Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação escolar	107
Área-chave 4: Disciplina	124
7. Perguntas frequentes da governança escolar democrática	142
8. Exemplos de boas práticas na Europa	150
9. Governança democrática: padrões e aspectos comuns	165
10. Conclusão	173
Apêndice I: A grelha de planeamento	176
Apêndice II	179
Recursos	196

APRESENTAÇÃO

O Conselho Nacional de Educação organizou recentemente um Debate Nacional sobre Educação (DNE), que decorreu entre 21 de Maio de 2006 e 22 de Janeiro de 2007, em resultado de uma Resolução aprovada por unanimidade na Assembleia da República. Este Debate constituiu uma oportunidade única para nos darmos conta que, em relação a algumas questões críticas do sistema educativo, haverá mais sintonias do que pontos de diferença. Entre estas sintonias surge uma preocupação generalizada com a necessidade de dar resposta a realidades novas que têm vindo a registar-se na sociedade portuguesa. São especialmente relevantes para a Educação as que se referem à heterogeneidade sócio-económica, cultural e étnica e aquelas que afectam a natureza e os modos de vida das famílias, com repercussões sobre a missão e organização das escolas.

É aqui que se situam as preocupações amplamente manifestadas sobre a educação das crianças dos 0 aos 12 e sobre a complementaridade de papéis a desempenhar por vários actores sociais. É também aqui que se situa uma segunda área de interesse que está associada a uma das grandes temáticas do Debate, a temática da Educação e Cidadania. Na verdade, confirmando-se o lugar da Educação como condição básica de Cidadania, discutiram-se questões atinentes ao papel das famílias, às relações destas com as escolas ou ao modo como a escola se deve organizar para acolher com sucesso os múltiplos e diferenciados públicos com que terá que trabalhar.

Aliás, esta problemática não é nova na actividade do CNE. Tanto a organização das instituições educativas como a atenção à educação para a cidadania se têm mantido presentes ao longo dos últimos anos nas agendas de debate e reflexão que o CNE promove para melhor alicerçar as posições que toma quando é chamado a pronunciar-se sobre questões educativas.

Compreender-se-á, assim, que tenhamos acompanhado com o maior interesse o trabalho do Conselho da Europa durante o Ano Europeu da Cidadania através da Educação, em 2005, e nos tenha suscitado atenção especial a publicação do manual "Democratic Governance of Schools", associado àquela iniciativa. É este manual, escrito como um guia para dar apoio e sugerir métodos a quem esteja envolvido no governo das escolas, que agora disponibilizamos em língua portuguesa.

A tradução que agora se publica não só facilita o acesso dos responsáveis pelo governo das escolas portuguesas a este material, como sobretudo se revela uma oportunidade de aprofundamento das problemáticas que nos ocupam e das potencialidades do seu desenvolvimento integrado (a organização e governo das escolas e a educação para a cidadania democrática).

Esta publicação constitui também um enriquecimento do acervo com que o Conselho Nacional de Educação orienta e fundamenta o desempenho da sua missão.

Por isso, desejo agradecer a todos os que tornaram esta edição possível, muito particularmente às autoras, ao Conselho da Europa e à tradutora.

Júlio Pedrosa

Presidente do Conselho Nacional de
Educação

1. Introdução

Este manual faz parte de uma colecção, no conjunto uma maleta de recursos, concebida e produzida pelo Conselho da Europa para apoiar as escolas e outras instituições educativas a promoverem e desenvolverem a Educação para a Cidadania Democrática (ECD – *vide* Apêndice II). A ECD é matéria de grande importância para o Conselho, se os 46 Estados-Membros se dispuserem a percorrer em conjunto o caminho da democracia: é imprescindível para que as futuras gerações de jovens estejam equipadas e preparadas para desempenhar o seu papel democrático nas comunidades, nas sociedades em que se integram e na Europa, em geral. A ECD é portanto uma matéria mencionada muitas vezes ao longo deste volume, como o é em todas as publicações que fazem parte da maleta de recursos ECD.

Para que serve este manual?

É uma ferramenta para a *governança democrática das escolas*, mas é aplicável a todas as espécies de instituições educativas e, sem dúvida, a quaisquer outros lugares onde se eduquem jovens. Usa-se a palavra escola para simplificar e não para tentar excluir outras formas ou organizações. Do mesmo modo, os que aprendem nesses lugares são chamados alunos, embora este termo abranja não só os adultos jovens, mas também as crianças mais novas (que nunca são demasiado novos para viver e aprender democracia e cidadania democrática).

Esta ferramenta foi concebida para ajudar os leitores a aferir o grau de contribuição da sua escola para a Educação para a Cidadania Democrática dos seus alunos e bem assim para a sua preparação para uma cidadania adulta em democracia, observando o funcionamento da escola no dia-a-dia e o modo como as pessoas se comportam. Por isso, não se trata de ensinar cidadania nas escolas: nem teoria ou princípios

de democracia, nem educação democrática, nem mesmo ECD. Este manual foi concebido como um instrumento prático para colmatar o fosso entre a teoria (como a pergunta: *Como preparar os jovens para que se tornem cidadãos adultos democráticos e participativos?*) e a prática (como a resposta: *assegurando que vivenciem democracia na acção e em todos os aspectos da vida escolar, a todos os níveis*). Por isso, começa com algumas definições; descreve o modo como o percurso para a democracia tende a formar-se; ajuda os leitores a situar a sua escola nesse percurso; e fornece ideias e conselhos práticos, quer para iniciar o percurso, quer para o prosseguir com avaliação adequada do progresso já conseguido.

A quem se dirige?

Nenhuma democracia é perfeita; nenhuma escola é perfeita; e nenhuma escola é completamente democrática! Uma boa parte deste manual é dedicada a dirigentes escolares, o termo hoje genericamente usado para designar os profissionais do nível superior da gestão que detêm o poder e a responsabilidade de determinar, em elevado grau, o modo como a escola funciona. Não pretendemos desculpar-nos por este facto! Nós, os autores, somos ambos gestores e ambos reconhecemos que estamos longe ser as únicas pessoas na escola com o poder e a autoridade acima descritos. Mas é provável que a primeira pessoa a ler isto (antes de passar a outros, assim se espera!) seja o gestor, e, sem o seu apoio activo e trabalho como gestor, a democracia não tem possibilidades de ganhar raízes e crescer: por isso usamos a palavra *gestor e dirigente* indiferenciadamente, esperando que nos desculpem a falta deliberada de rigor terminológico.

Contudo, numa democracia há outros parceiros. Este manual pode ser usado com igual propriedade por outras pessoas que tenham interesse no sucesso da escola. Os alunos — crianças e jovens (na perspectiva deste manual) com idades compreendidas entre os quatro (ou menos) e os vinte (ou mais), em escolas formais, em universidades, em formação técnica e profissional, em colégios ou no local de trabalho — são os principais interessados tanto na educação que lhes é fornecida como no modo como é fornecida. Nunca é demais reforçar

que a participação democrática não é algo que apenas se adequa a determinadas idades (eventualmente as do ensino secundário); pelo contrário, ela é melhor apreendida nos primeiros anos de escolaridade, em que as crianças mais novas facilmente assimilam e vivenciam os valores e as práticas de democracia.

Enquanto que os pais e a comunidade se interessam pelos recursos e pelos resultados, os professores, os formadores e outros trabalhadores, em escolas ou em qualquer outro lugar, têm o direito e o dever de se pronunciar sobre a educação que aí é praticada. É por esta razão que os dirigentes escolares têm de estabelecer e alimentar um conjunto alargado de parcerias. Este guião contempla todos os parceiros e interessados no processo de educação dos jovens.

Porquê?

O que pode levar gestores e parceiros a interessar-se por este guião e a avaliar ou planear o seu percurso para uma abordagem mais democrática? Os dois capítulos seguintes fornecem elementos para a resposta a esta pergunta. Em síntese, poder-se-á dizer que o fazem no seu próprio interesse. Uma escola que esteja estruturada e funcione democraticamente não só promove ECD e prepara os seus alunos para desempenharem o seu papel na sociedade como cidadãos democráticos empenhados, como também se torna uma instituição mais feliz, mais criativa e mais eficaz. É enorme o seu valor acrescentado, como tem vindo a ser continuamente comprovado por uma investigação crescente. Este manual não é, pois, uma mera descrição de uma missão de correcção moral: começar um percurso democrático pelos primeiros passos é também uma forma pragmática de transformar a escolaridade num processo mais agradável e produtivo.

Como funciona?

Em muitos aspectos, esperamos que o manual assuma a forma de um diálogo profissional consigo, com o leitor. Será sistematicamente convidado a comparar a situação da sua escola com algumas das múltiplas medidas de prática democrática identificáveis no modo como

a escola funciona. Esta é a primeira fase do processo. Começa por avaliar onde se encontra e onde se encontra a sua escola e acaba a planear os passos de um avanço no sentido da democracia, espera-se que com algum aconselhamento e incentivo que o apoiem no percurso. Por isso, descreveremos situações ou indicadores que nos parecem comuns, convidando-o a comparar a nossa visão com a sua experiência. Esperamos que esta seja uma forma profíqua de trabalho conjunto entre colegas.

De acordo com este método, conduzi-lo-emos, pois, por dois breves capítulos que explicam o que significa para nós a expressão *governança escolar democrática* e o que pensamos serem os seus benefícios para as instituições.

Depois vamos directamente para o âmago do manual. O Capítulo 4 esboça o que consideramos serem as quatro Áreas-chave da Governança Escolar. Esperamos que depois queira fazer o mesmo tipo de análise a outras questões que considera importantes, aplicando a Grelha de Planificação do Apêndice I; pedimos-lhe, no entanto, que não faça antes de ler o resto do guião!

A avaliação do funcionamento de uma escola em relação a estas quatro Áreas-chave ilustra o modo como ela está a contribuir ou a prejudicar a ECD. Esta relação é medida segundo quatro estádios de desenvolvimento democrático observáveis numa escola: desde o Estádio 1, onde não há qualquer traço de actividade democrática (autoritarismo), até ao Estádio 4, que corresponde a uma forma bastante avançada de vida democrática.

O Capítulo 5 esclarece estas ideias, explorando os valores que estão na base dos modos de funcionamento e das atitudes que deles resultam.

O Capítulo 6 fornece o que esperamos ser um manancial de ideias e estratégias para percorrer as várias fases do progresso entre os estádios descritos nos capítulos anteriores.

O Capítulo 7 dedica-se às Perguntas Frequentes (FAQ) sobre o desenvolvimento de uma prática democrática nas escolas, que têm muitas vezes a ver com frequentes ansiedades naturais decorrentes da perda de poder, que esperamos se dissipem ou suavizem neste capítulo.

O capítulo seguinte apresenta mais exemplos de boas práticas na Europa, enquanto que o Capítulo 9 fornece uma alternativa positiva às ansiedades e receios, uma referência a padrões e peculiaridades próprias de uma escola que fez avanços significativos no percurso democrático: como exemplos de boas práticas, podem dar ideias de estratégias que poderá experimentar na sua escola.

O Apêndice I fornece a grelha concebida para o apoiar na sua própria análise, seguindo a abordagem expressa neste manual.

Finalmente, o Apêndice II, da autoria de Delphine Liégeois, consultora do Conselho da Europa, descreve genericamente os antecedentes da ECD nas políticas educativas da Europa e no trabalho do Conselho da Europa.

Esperamos que este guião seja interessante e agradável, mas, também e sobretudo, útil e utilizável.

Sobre os autores
Elisabeth Bäckman é Directora do Tullinge Gymnasium, uma escola secundária pública em regime de coeducação, com 660 alunos dos 16 aos 19 anos de idade e situada a sul de Estocolmo. Pode ser contactada através de elisabeth.backman@edu.botkyrka.se
Bernard Trafford é Director do Wolverhampton Grammar School, uma escola secundária privada em regime de coeducação, com 670 alunos dos 10 aos 18 anos de idade e situada nas English Midlands (a 220 km de Londres). Pode ser contactado através de info@bernardtrafford.com

2. O que é a governança escolar democrática?

Muitos dirigentes têm de tomar em conta muitos factores poderosos no seu trabalho estratégico e operacional: legislação, currículo, autoridades locais, pais, alunos, recursos financeiros, ambiente socioeconómico, competição, etc. Muitos destes factores estão em constante mudança e não dependem do controlo do dirigente escolar. Não chega fazer uma boa gestão. Um dirigente escolar trabalha hoje "num sistema mais ou menos descentralizado baseado numa interacção complexa de parceiros autónomos"¹. A expressão *governança escolar* é usada neste manual numa acepção ampla de liderança escolar que inclui tanto os aspectos instrumentais como os ideológicos.

O termo *democrática* indica que a governança escolar se baseia nos valores dos direitos humanos e na autonomização e envolvimento dos alunos, pessoal docente e não docente e parceiros em todas as decisões importantes na escola.

Halász identifica a diferença entre *governança* e *gestão* nas escolas: É importante assinalar os significados estreitamente interligados, mas muito diferentes, dos termos *governança* e *gestão*. Enquanto que o termo *governança* acentua a abertura das escolas e sistemas educativos, o termo *gestão* é usado mais para sublinhar as dimensões técnicas e instrumentais da governação. Governamos as coisas e os seres cujo comportamento não pode ser totalmente previsível (pela existência, por exemplo, de unidades autónomas capazes de defender os seus interesses e de negociar soluções alternativas). Gerimos coisas e seres cujo comportamento é previsível. Quando governamos, praticamos negociação, persuasão, acordo, pressão, etc., porque não temos

¹ Halász Gabor: *Governar escolas e sistemas educativos na era da diversidade: uma comunicação preparada para a 21.ª Sessão da Conferência Permanente de Ministros da Educação Europeus sobre "Educação Intercultural"*. Atenas, 2003.

pleno controlo daqueles que governamos. Quando gerimos, tendemos a instruir e ordenar porque pensamos ter forte e legítimo poder para o fazer. Quando falamos de sistemas educativos, preferimos usar o termo governança. Quando falamos de escolas como unidades organizacionais, usamos mais frequentemente o termo gestão. Contudo, como as escolas se estão a tornar instituições cada vez mais abertas, enraizadas em contextos económicos e sociais específicos e caracterizadas por um conjunto complexo de necessidades e interesses, tendemos a recorrer, também a este nível, ao uso do termo governança.

Uma vez que os poderes executivos não conseguem controlar sozinhos tantos factores, o único caminho para uma liderança bem sucedida e sustentável numa escola moderna é uma abordagem aberta e democrática. No entanto, a governança escolar democrática não é um mero meio de sobrevivência para o gestor escolar: há outras razões, e bastante mais importantes.

Razões éticas

Teoricamente, há acordo universal quanto a valores democráticos: "Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos."² Toda a criança capaz de formar a sua opinião tem o direito de expressar essa opinião e o direito à liberdade de pensamento, consciência e religião.³ Praticamente todos os países e até mesmo todas as escolas já estabeleceram políticas desta ordem. Mas se queremos de facto implementar valores democráticos na sociedade, temos de os praticar no trabalho do dia-a-dia. Embora seja importante para dirigentes de todo o tipo de organização, assume particular relevância para dirigentes de escolas.

Razões políticas

Uma luta genuína pela democracia em qualquer país tem de ser evidente e praticada desde tenra idade. Nas velhas democracias há o

² Declaração Universal dos Direitos do Homem, 1948.

³ Convenção sobre os Direitos da Criança, Artigos 12-14, ONU, 1989.

risco de os jovens tomarem a democracia como adquirida e perderem por isso o interesse em participar. Naqueles em que a história da democracia é mais recente e as suas fundações pouco firmes qualquer revés pode resultar na perda de direitos. Mas se pela experiência aprendeu a ultrapassar pelo menos alguns dos habituais problemas da tomada de decisão democrática, então a sua fé na democracia será provavelmente reforçada e estará mais disposto a participar activamente na política, localmente e talvez também a nível nacional.

Sociedade em rápida mudança

É impossível parar ou até controlar a inundação de informação. Não conseguimos proteger disso as nossas crianças. Por outro lado, ela faz desta a geração mais informada até à data. Portanto, como poderemos ensinar os jovens a seleccionar e ajuizar quando não estamos lá para decidir que informação é boa ou má para eles? Em vez de vãs tentativas de censura e restrição, é preferível ensinar-lhes pensamento crítico e autónomo.

Hoje em dia, há uma transferência de valores do grupo para o indivíduo, uma tendência para nos vermos mais como clientes do que como cidadãos numa sociedade de bem-estar. Quando os pais não estão de algum modo satisfeitos com a escola que os filhos estão a frequentar, não agem politicamente, não contactam a direcção da escola ou tomam parte activa na associação de pais. Em vez disso, o resultado mais provável é um sentimento de alienação em relação à escola: falta de real envolvimento na educação dos filhos ou até conivência na não frequência da escola por parte dos filhos. Em comunidades ou sociedades em que tal seja possível, os pais podem até mudar os filhos de escola. Todos estes resultados acabam por ter fortes efeitos negativos na educação das crianças, na escola ou em ambas. Para elevar o interesse na cidadania activa, temos, pois, de provar aos nossos filhos durante os seus anos de formação que tomar parte em decisões comuns vale a pena e é, além disso, divertido.

A sociedade está a mudar rápida e constantemente. Entre os vários aspectos com que temos de nos confrontar no início do século

XXI, valerá a pena mencionar aqui alguns. Empresas e pessoas mudam-se de um lugar do mundo para outro, alterando as estruturas económicas, demográficas e culturais. As inovações tecnológicas tanto oferecem ameaças como oportunidades. Quer os estados, quer as comunidades locais, além de estarem expostos a forças globais fora de controlo democrático, têm de interagir com elas. Por outro lado, é forçoso que reconheçamos os efeitos positivos que a globalização tem tido nas nossas vidas, que vejamos a diversidade e a mudança como oportunidades e que proporcionemos às nossas crianças uma educação adaptada a este tipo de mundo.

3. Quais são os benefícios da governança democrática?

A governança escolar democrática é boa para a sua escola porque...

1. ... melhora a disciplina

A primeira objecção para o envolvimento de interessados como os alunos na tomada de decisão tem em geral a ver com a disciplina. Se os alunos não conseguirem seguir regras simples e estritas com claras sanções para quem a elas desobedece, como se pode esperar que venham a tomar decisões maduras e responsáveis autonomamente? A experiência e a investigação mostram que, quando se confia nos alunos, eles se tornam mais responsáveis. As regras são necessárias, mas regular com base na confiança é muito mais sustentável do que regular com base nas ameaças. E resulta melhor quando ninguém está a tomar conta.

2. ... melhora a aprendizagem

Aprender é um acto individual. O professor pode ter uma ideia sobre como aprender, mas os estilos de aprendizagem diferem de pessoa para pessoa. Num ambiente democrático, os alunos dispõem de mais liberdade para escolher como trabalhar e até certo ponto o que aprender. Os problemas de insucesso e falta de motivação são muitas vezes reduzidos se se der mais liberdade ao aluno para escolher o que estudar e como e, tanto quanto possível, como ser avaliado.

Gustav Trolen ensina História no Tullinge Gymnasium, uma escola secundária na Suécia. Durante o curso há três exames. Para cada exame o aluno pode escolher escrever um artigo científico, fazer um teste tradicional de perguntas e respostas ou fazer uma oral. Há apenas uma

restrição: os três exames não podem ser sempre do mesmo tipo; pelo menos um tem de ser diferente.

Esta liberdade de escolha pode não parecer grande coisa, mas é o suficiente para que os alunos se sintam mais confiantes e menos nervosos.

3. ... reduz o conflito

Quando grupos de pessoas passam muito tempo juntos por um período relativamente longo, há sempre o risco de conflito. A diferença e a falta de compreensão numa sociedade escolar podem gerar intolerância, discriminação, *bullying* e até mesmo violência. Num ambiente autoritário onde a hierarquia e a posição social são mais importantes do que, digamos, os direitos individuais, para sobreviverem as pessoas podem sentir a necessidade de fazer alianças para protecção ou favores pessoais. Este é o terreno fértil para a discriminação e o *bullying*. Se conseguir implantar um sentimento de respeito mútuo, muito provavelmente transformará o recreio da escola num lugar mais agradável e seguro.

4. ... torna a escola mais competitiva

A descentralização do governo da escola e a competição entre escolas são fenómenos novos em muitos países europeus. A competição pode ser particularmente dura em zonas urbanas.

Os cidadãos europeus modernos são bem informados, muitas vezes bem educados e tomam como adquiridos os direitos civis. Esperam que as sociedades respeitem os seus desejos e exigências para com os filhos e os dos próprios filhos. As crianças já deixaram de ser educadas para a obediência inquestionável à autoridade. As escolas têm de se adaptar a esta concepção. Se os pais se apercebem de que o filho não é tratado com o devido respeito, podem tornar-se hostis à escola — ou escolher outra, onde tal seja possível.

5. ... alicerça a existência futura de democracias sustentáveis:

As crianças não fazem o que dizemos que façam; fazem como fazemos. Não vale a pena falar de democracia nas nossas escolas, se não a praticarmos. Assim como não chega deixar que os alunos decidam apenas sobre coisas simples, como a cor das paredes da sala de aula quando é preciso pintá-la. Têm de dispor da possibilidade de influenciar, e assim aprender a responsabilidade da verdadeira participação, em matérias centrais para a sua aprendizagem e vida escolar: métodos de ensino, orientações escolares, planeamento dos períodos escolares, questões orçamentais, recrutamento de pessoal, a título de exemplo. Claro que isto não se faz de um dia para o outro e não há métodos ideais que se apliquem a todos os casos, mas estamos convencidos que esta é a melhor maneira de conseguir a Educação para a Cidadania Democrática na Europa.

Nos capítulos seguintes, descreveremos com mais detalhe os benefícios da governança escolar e como obtê-los — além de outros, como um ambiente de trabalho mais agradável para todos na escola —, sem o receio de acabar no caos e na desordem.

4. Áreas-chave para a Governança Escolar Democrática: uma primeira análise

Como é que um dirigente escolar avalia em que estágio está a sua escola em relação à governança democrática? Até que ponto o modo como a escola é dirigida, gerida e regulada promove a Educação para a Cidadania Democrática? Será possível ajuizar em que fase do percurso da democracia a escola se encontra? Ou que distância é ainda preciso percorrer?

Um modo de o medir é isolar um aspecto da escola e ver como ela funciona nesse domínio, em relação aos Três Princípios para a ECD do Conselho da Europa (Vide Apêndice II). São eles:

- Direitos e deveres
- Participação activa
- Valorização da diversidade

É evidente que algumas áreas de actividade e o modo como a escola lida com elas têm maior relevância do que outras no que respeita à avaliação do grau de democraticidade da governança da escola: ou está no caminho da democracia ou é puramente autoritária. Identificámos quatro dessas Áreas-chave:

- Governança, liderança e prestação pública de contas
- Educação para os valores
- Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação
- Disciplina



Associação de estudantes em Wolverhampton Grammar School, Wolverhampton, Reino Unido

Naturalmente as escolas encontrarão outras áreas de igual ou maior importância para elas: estas quatro foram escolhidas porque são exemplos que dão uma ampla cobertura. O modo como uma escola é governada, dirigida, sustentada e externamente considerada é inevitavelmente um indicador-chave do grau de democraticidade do seu funcionamento. Do mesmo modo, se aceitarmos que a educação seja (deva ser) determinada por valores, então esses valores terão de estar profundamente enraizados nos valores da democracia se se pretender que a escola promova ECD: daí a Área-chave 2.

A terceira Área-chave pode parecer uma curiosa amálgama de temas, mas há sinergias entre eles: estão todos interligados. *Cooperação e comunicação* estão relacionadas com o modo como a escola funciona internamente, reage à sua conjuntura: à comunidade que serve, mas também aos alunos pelos quais existe e aos pais que são também interessados. *Cooperação e comunicação* têm também a ver com o grau de assunção de parceria da escola com outras organizações: por exemplo, os contactos com a comunidade comercial local servem apenas para obter dinheiro ou será que a escola está a procurar gerar uma relação bilateral genuína com benefício para ambas? *A competitividade e a autodeterminação* escolar estão combinadas nesta mesma Área-chave porque o incentivo à melhoria da escola por toda a Europa (o que em muitos países é combinado com um clima de competição entre escolas gerado pelo governo), se não for cuidadosamente gerido, pode agir poderosamente contra a cooperação e a comunicação democráticas.

Por isso, é provável que qualquer juízo sobre esta área envolva uma avaliação do modo como a escola consegue equilibrar e gerir as tensões entre cooperação e competição. É evidente que a democracia frequentemente exige que afrontemos precisamente este tipo de contradições, em vez de as escamotear ou deixar que se transformem em conflitos humanos.

Para a quarta Área-chave escolhemos a *disciplina dos alunos* porque a indisciplina constitui matéria de preocupação em tantas escolas e até mesmo na globalidade de alguns sistemas escolares europeus. Há também um equívoco popular que é muitas vezes inflamado pela imprensa e pela televisão, segundo o qual a democracia escolar é incompatível com uma boa disciplina. Trata-se também de uma questão única, enquanto que as restantes Áreas-chave são compostos de temas: por isso esta é talvez a mais simples para usar como exemplo quando identificar as suas próprias Áreas-chave e as analisar à luz deste método de grelha.

Seria simplista pensar que as escolas possam ser quer inteiramente democráticas em relação a qualquer destas áreas — ou outras que as escolas identifiquem —, quer inteiramente avessas à governança democrática. A democracia é muitas vezes descrita como uma viagem, e qualquer escola que tente situar-se nessa viagem descobrirá inevitavelmente que em algumas áreas já percorreu um longo percurso, enquanto que em outras mal começou. Isto é muito natural e não deve ser razão de desespero! Pelo contrário, devemos animar-nos com os sucessos e encontrar renovada determinação para cuidar das áreas que ainda não se desenvolveram o suficiente.

Esta análise de cada uma das quatro Áreas-chave em relação aos Três Princípios para a ECD é feita em forma de grelha. Para medir cada uma das quatro Áreas-chave quanto aos Três Princípios para a ECD, tentámos identificar quatro estádios ao longo do percurso para a democracia e descrever características simples para cada, ilustrando-as com comentários que poderiam ser ouvidos em qualquer escola nessa posição.

O primeiro passo em qualquer caso descreve uma escola que ainda não iniciou o percurso para a democracia, mas que, pelo contrário, abraça valores autoritários.

O estágio 4 claramente descreve uma escola em que valores e prática democráticos permeiam todos os aspectos da vida da escola. Será que isso faz com que uma escola de estágio 4 seja uma "boa escola"? cremos que sim. Deveria ser consensual que o propósito das escolas numa democracia é habilitar as crianças a maximizarem o seu potencial: em termos académicos; no desenvolvimento de competências de vida, na sua capacidade de participar de pleno direito na sociedade democrática. Por muito elevados que sejam os resultados académicos de uma escola, se não acompanhar os seus alunos nos outros dois contextos, não poderemos considerá-la uma boa escola.

Talvez seja significativo que as células das últimas grelhas se fundam à medida em que progridem para o estágio 4. Durante o processo de análise, verificámos que quanto mais a escola evolui no percurso para a democracia, mais consistentes se tornam o seu estilo e modos de funcionamento em todas as áreas de actividade — por isso se fundem as células da grelha. Talvez não seja de admirar.

Os descritores usados nas grelhas são bastante estenografados. Logo que tenha trabalhado as quatro grelhas e as tenha relacionado com a sua própria experiência na sua escola, terá de passar para o capítulo seguinte, que analisa muito mais profundamente os valores e comportamentos que subjazem e caracterizam cada estágio em cada uma das quatro Áreas-chave e quanto aos Três Princípios.

Governança Democrática das Escolas

Área-chave 1	Governança, liderança, gestão e prestação pública de contas			Valorização da diversidade
	Direitos e deveres	Participação activa		
ECD Interpretação da área-chave: Descritores gerais	<p>(a) O líder é responsável perante o governo (local ou nacional) ou perante a Assembleia de Escola — autoridade de nível superior — mas reconhece e protege os seus deveres para com os parceiros.</p>	<p>(b) O líder partilha o poder com os parceiros.</p>	<p>(c) A gestão e as questões / rotinas do dia-a-dia reconhecem os direitos dos que são afectados pelas decisões: a execução das decisões respeita a dimensão ética e a dignidade humana.</p>	<p>O líder valoriza e promove a diversidade.</p>

<p>Estádio 1</p> <p>Características</p> <p><i>Comentário típico</i></p>	<p>O líder considera que só tem de prestar contas perante os seus superiores.</p> <p>(burocrata ou homem forte)</p> <p>"Sou o responsável!"</p>	<p>Autoritário sem consulta.</p> <p>"Eu é que sei!"</p>	<p>Responsabilidades delegadas como tarefas a cumprir sem liberdade de acção.</p> <p>"Faz o que te compete!"</p>	<p>O líder assume a responsabilidade sozinho — assunção heróica do fardo.</p> <p>"Sou responsável por ti."</p>	<p>O líder reconhece a diversidade, mas não a valoriza.</p> <p>"Quem quer que sejas lá fora, aqui na escola serás sempre um aluno."</p>
<p>Estádio 2</p> <p>Características</p> <p><i>Comentário típico</i></p>	<p>O líder tem alguma consciência dos parceiros e de eventuais efeitos negativos sobre eles.</p> <p>"Por mais difícil que seja, assumo total responsabilidade."</p>	<p>O líder informa os outros antes de aplicar uma decisão.</p> <p>"Porta aberta - espírito fechado!"</p>	<p>É permitida alguma liberdade de acção, mas controlada. O objectivo é um funcionamento regular da instituição.</p> <p>"Faça à sua maneira, mas primeiro acerte as agulhas comigo."</p>	<p>Responsabilidade retórica sem correspondência na acção — carga heróica do fardo com um toque de martirização.</p> <p>"Porque não tomas tu a responsabilidade?"</p>	<p>O líder revela alguma consciência de género e diversidade, mas não actua de forma a valorizá-los.</p> <p>"Podia esperar isso dum rapariga, mas não dum rapagão como tu!"</p>

Governança Democrática das Escolas

<p>Estádio 3</p> <p>Características</p>	<p>O líder atribui às necessidades dos parceiros a mesma importância que às dos superiores e faz alianças com vários grupos de pressão.</p>	<p>Consulta informal /acidental, em que a informação é recolhida e prestada ao acaso.</p>	<p>Os que têm responsabilidades têm liberdade de acção, mas apenas em áreas muito periféricas: o objectivo essencial é ainda o do funcionamento regular da actividade nuclear.</p>	<p>O líder procura genuinamente partilhar responsabilidades — o que provavelmente acontece apenas em áreas "fáceis" (festivais, actividades extra-curriculares, etc.).</p>	<p>Consciência da diversidade; a acção em casos mais fáceis (por exemplo, nas publicações escolares) demonstra diversidade; há regras não-discriminatórias; é reconhecida a diversidade religiosa; a política de recrutamento é baseada na inclusão; cuida-se das necessidades especiais e promove-se a igualdade de oportunidades, qualquer que seja a origem ou o género. No entanto, o ensino e os currículos ligam pouco à diversidade.</p> <p>"<i>Orgulhamo-nos de que a nossa escola seja uma escola inclusiva. Mas agora temos de avançar com as aulas.</i>"</p>
<p>Comentário típico</p>	<p>"<i>Uso a minha autonomia e faço amigos para satisfazer as necessidades dos parceiros.</i>"</p>	<p>"<i>Porta aberta - espírito fechado!</i>"</p>	<p>"<i>Deixo isso consigo.</i>"</p>	<p>"<i>Gostamos de partilhar responsabilidades para o interesse de todos.</i>"</p>	

Estádio 4	Características	<p>O líder esforça-se por conseguir consenso/segurança /confiança entre os vários níveis, reconhece formalmente os interesses dos parceiros e usa a sua própria experiência para influenciar as decisões políticas.</p>	<p>A consulta formal e informal produz um fluxo de informação sistémico e estruturado.</p>	<p>As decisões são tomadas em níveis adequados ("subsidiariedade"), com total liberdade de acção. Mas os interesses, os direitos e a dignidade dos alunos têm precedência sobre um "funcionamento regular". O fluxo de informação é bom e há expectativas de consulta total e estruturada. Se se revelar necessário proceder a mudanças sistémicas para a implementação, essa necessidade é comunicada aos superiores e a mudança é negociada/aplicada.</p>	<p>Partilha de responsabilidades, mesmo em áreas difíceis (orçamento, currículo, planeamento estratégico, formação de professores centrada na escola, autoformação, avaliação, ensino, etc.).</p>	<p>O líder assegura que a diversidade seja vista e usada como um património/valor acrescentado da governança escolar. A diversidade enriquece as competências dos alunos e torna a escola mais atractiva/melhor (maior prestígio). Desenvolve-se uma acção positiva em favor do pleno acesso e participação de grupos vulneráveis.</p>
Comentário típico	<p>"Que podemos fazer para tirar o melhor proveito desta situação (imposta)?"</p>	<p>"Todos nos responsabilizamos pela tomada de decisão."</p>	<p>"Juntos fazemos com que funcione."</p>	<p>"É a nossa escola!" "Estamos nisto juntos."</p>	<p>"A diversidade é um dos pontos fortes da nossa escola!"</p>	

Governança Democrática das Escolas

Educação para os Valores		
Área-chave 2		
ECD		
Direitos e deveres	Participação activa	Valorização da diversidade
<p>Interpretação da área-chave: Descritores gerais</p>	<p>(a) Os alunos têm algum direito de decidir o que aprender.</p> <p>(b) Os diferentes estilos de aprendizagem são tidos em consideração.</p>	<p>(a) O currículo está adequado a todos os alunos.</p> <p>(b) Os manuais escolares não devem ser tendenciosos.</p> <p>(c) A Educação está igualmente acessível a todos.</p>
<p>Estádio 1</p>	<p>O conteúdo disciplinar é decidido ao pormenor pela administração.</p>	<p>Os manuais escolares apresentam o grupo/perspectiva dominante como a norma e os valores minoritários como desvios.</p> <p>As rparigas não são incentivadas a estudar matérias tradicionalmente "masculinas."</p>
<p>Comentário típico</p>	<p>" Os peritos são os que têm competência para a escolha dos temas."</p> <p>" Os professores têm muito melhor desempenho quando usam os seus próprios métodos."</p> <p>" A nossa obrigação é ensinar a ler e escrever. O resto é responsabilidade dos pais."</p>	<p>" É de ordem que o nosso país (a nossa escola) precisa, não de caos."</p> <p>" Em Roma, sê romano."</p> <p>" Há disciplinas mais adequadas a rparigas do que a outras."</p>

<p>Estádio 2</p> <p><i>Comentário típico</i></p>	<p>Os valores de ECD/EDH são mencionados no currículo, mas não em termos prescritivos.</p> <p><i>"Esta parte do currículo é simpática. É poética."</i></p>	<p>Os alunos têm oportunidade de exprimir a sua opinião.</p> <p><i>"É mais fácil manter a ordem quando os alunos exprimem as suas opiniões."</i></p>	<p>Os alunos têm alguma possibilidade de escolha entre opções de organização do trabalho decididas pelo professor.</p> <p><i>"Deixamos sempre que os alunos decidam a ordem pela qual querem fazer os exercícios."</i></p>	<p>As necessidades especiais são reconhecidas. As diferenças culturais são vistas como <i>handicaps</i> que podem ser curados.</p> <p>São tomadas algumas medidas para lidar com a diversidade.</p> <p><i>"Nunca vi discriminação na minha escola."</i></p>	<p>É provável que se usem livros tendenciosos, mas as partes impróprias são ignoradas.</p> <p><i>"Não podemos exigir livros novos, só porque podem incomodar um ou outro. Há outras prioridades."</i></p>	<p>Afirma-se que são bem-vindas as ofertas de grupos minoritários, mas não se toma nenhuma acção consequente que promova a inclusão.</p> <p><i>"Fazemos o possível. Se não gostarem da escola, terão de escolher outra."</i></p>
--	--	--	--	---	---	--

Governança Democrática das Escolas

Estádio 3	Os valores de ECD/EDH vêm expressos no primeiro parágrafo do currículo como fundamentais para toda a Educação. As políticas educativas locais sublinham a importância do respeito pelos Direitos Humanos.	Os professores são incentivados a envolver os alunos no processo de ensino. Professores e alunos planificam em conjunto. Há espaço para escolhas individuais.	O currículo está adequado a todos os alunos.	Não são permitidos manuais escolares tendenciosos.	São identificados e celebrados o sucesso e as características únicas das minorias. As questões de género são efectivamente tratadas.	
<i>Comentário típico</i>	<i>"Acreditamos firmemente no respeito por todos os envolvidos nesta escola."</i>	<i>"Ajudar os alunos a escolher os seus próprios temas é a melhor forma de os motivar."</i>	<i>"Os alunos revelam melhor desempenho quando usam os seus próprios métodos."</i>	<i>"Quando saírem desta escola multicultural, os alunos terão adquirido qualificações únicas, muito úteis para o futuro."</i>	<i>"Vou contactar o editor hoje mesmo. Queremos o dinheiro de volta."</i>	<i>"Por que razão acham os rapazes que o seu desporto é mais importante?"</i>

Estádio 4	<p>Os valores de ECD/EDH estão expressos não apenas no currículo prescrito, mas também como elemento fundamental e central da vida da escola. O <i>ethos</i> escolar está alicerçado e respira os valores da igualdade e respeito pelos Direitos Humanos: os dirigentes escolares praticam o discurso da democracia e do respeito.</p>	<p>Os alunos são reconhecidos como os especialistas da sua própria aprendizagem.</p>	<p>Os dirigentes escolares, na acção e nas palavras, uma atitude aberta e respeitadora para com a diversidade.</p>	<p>Na falta de textos não tendenciosos, a escola desenvolve os seus próprios materiais.</p> <p><i>" Os materiais produzidos pelos próprios alunos são melhores do que os maus livros."</i></p> <p><i>" A democracia tem capacidade para produzir os seus próprios materiais."</i></p>	<p>Aprender a lidar com a diversidade é considerado uma competência e uma mais-valia — para todos os alunos e professores.</p> <p><i>" Agora estamos a começar a aprender o significado de inclusão e diversidade."</i></p>
<p><i>Comentário típico</i></p>	<p><i>" Se alguém é desrespeitado na minha escola, deixo tudo e intervenho de imediato."</i></p>	<p><i>" Os alunos são os especialistas da sua aprendizagem — e também podem ensinar-nos muito, a nós, professores."</i></p>	<p><i>" Como podemos aprender uns com os outros e crescer juntos?"</i></p>		

Área-chave 3	Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação escolar					
	Direitos e deveres		Participação activa		Valorização da diversidade	
<p>ECD</p> <p>Interpretação da área-chave:</p> <p>Descritores gerais</p>	<p>(a) A escola procura melhorar e encontrar uma dimensão competitiva (nos casos em que a política nacional apela à competitividade — mas sempre para a obtenção de melhores resultados e outros parceiros ou interessados, não por <i>status</i>, riqueza ou poder.</p>	<p>(c) Os pais e as famílias são parceiros activos dos alunos e da escola e todas as partes reconhecem plenamente os seus direitos e deveres para com a educação dos filhos.</p>	<p>(a) Os pais e as famílias são parceiros activos dos alunos e da escola na educação dos seus filhos: há um fluxo permanente de informação de casa para a escola e da escola para outras organizações.</p>	<p>(b) A escola representa um papel activo na contribuição para o bem-estar da comunidade local: e abre-se à participação de organizações externas na resolução de problemas, colocando em primeiro lugar os direitos e necessidades dos alunos.</p>	<p>(a) A escola esforça-se por assegurar que haja comunicação plena e envolvimento de grupos difíceis ou minoritários.</p>	<p>(b) Na ânsia de autodesenvolvimento e elevação de níveis de consecução, não é permitido excluir certos grupos que se considera que possam impedir o progresso.</p>
		<p>(a) Os pais e as famílias são parceiros activos dos alunos e da escola na educação dos seus filhos: há um fluxo permanente de informação de casa para a escola e da escola para outras organizações.</p>	<p>(b) A escola envolve-se activamente na vida da comunidade: as organizações não governamentais ou comerciais são bem-vindas como parceiras no desenvolvimento dos currículos e das actividades de aprendizagem — sempre colocando os interesses dos alunos em primeiro lugar.</p>	<p>(c) Na sua ânsia de autodesenvolvimento (até mesmo num clima de competitividade), a escola desenvolve as suas estratégias, mas partilha sempre boas práticas profissionais com outras instituições.</p>	<p>(a) A escola esforça-se por assegurar que haja comunicação plena e envolvimento de grupos difíceis ou minoritários.</p>	<p>(b) Na ânsia de autodesenvolvimento e elevação de níveis de consecução, não é permitido excluir certos grupos que se considera que possam impedir o progresso.</p>

Estádio 1	Características	A escola tem de provar ser melhor do que todas as outras e os alunos têm por isso de se superar perante a escola.	O líder concentra-se unicamente no interesse da escola e do seu funcionamento regular, o que tem de ser protegido acima de tudo.	A escola desencoraja o envolvimento ou consulta parental: a instituição é a especialista.	A escola mantém os pais informados acerca da sua agenda.	É desencorajado o envolvimento de elementos externos.	As outras instituições são consideradas concorrência: as boas práticas são mantidas no interior da escola.	A promoção da igualdade de género não é vista como tarefa da escola: as raparigas é que têm de se esforçar.	Considera-se que os grupos minoritários ou desfavorecidos têm probabilidade de atingir níveis mais baixos — e são, por isso, vistos como uma ameaça.
Comentário típico	"Esta é a melhor escola da área/região: tens de te mostrar à altura."	"A escola está primeiro".	"A escola é que sabe."	"Dizemos aos pais o que eles precisam de saber."	"Não precisamos que outras pessoas interfiram: os especialistas somos nós."	"Temos de nos manter à frente dos restantes: por isso, não lhes digas o que estamos a fazer."	"Se as raparigas consideram que estão a ser objecto de injustiça, devem denunciá-lo."	"Eles arrastam consigo os que estão dispostos a trabalhar muito."	

Governança Democrática das Escolas

<p>Estádio 2</p> <p>Características</p>	<p>A escola quer que os alunos se excedam para que se eleve o seu <i>status</i>.</p>	<p>Reconhece-se que a escola faz parte de uma comunidade mais abrangente — mas praticamente não se envolve com ela.</p>	<p>A escola sabe que existe para os alunos e até certo ponto para os pais, mas não os considera de modo algum parceiros.</p>	<p>Reconhece-se que alunos e pais são parceiros — mas não como participantes, antes como súbditos da omni ciência da escola.</p>	<p>A escola relaciona-se com organizações parceiras — mas desconfia delas e apenas procura apoio material.</p>	<p>A escola está preparada para publicar boas práticas, mas fá-lo em busca de <i>status</i>, não com o objectivo de partilha de conhecimento.</p>	<p>A escola é passiva em relação a alunos difíceis ou grupos minoritários: considera que lhes compete empenharem-se se quiserem.</p>	<p>A escola desconfia de alunos diferentes, vendo-os como eventuais fontes de problemas.</p>
<p>Comentário típico</p>	<p>"Queremos que tenham muito sucesso: não deixem a escola ficar mal!"</p>	<p>"É bom que a comunidade use os nossos recursos desportivos."</p>	<p>"Deixamos muito claro o que esperamos dos alunos e dos pais."</p>	<p>"Mantemos os pais informados: e eles podem contactar-nos sempre."</p>	<p>"Não precisamos da sabedoria do sector económico, mas gostamos do dinheiro."</p>	<p>"Publicitar as nossas inovações e sucessos melhora a nossa reputação."</p>	<p>"Não podemos obrigá-los a envolver-se: simplesmente não o fazem."</p>	<p>"Está tudo bem se corresponderem às expectativas."</p>

<p>Estádio 3</p> <p>Características</p>	<p>Há pressões para que professores e alunos atinjam níveis elevados, em parte por causa dos alunos, mas também por razões de competição.</p>	<p>A escola está envolvida e apoia as actividades comunitárias, mas não envolve a comunidade nas suas realizações internas.</p>	<p>Há contacto regular com os pais e famílias dos alunos; a escola pede e agradece as suas opiniões.</p>	<p>Há um fluxo significativo de informação a partir da escola e que convida os pais a expressarem as suas opiniões. A escola relaciona-se com organizações que se disponibilizam para prestar apoio especializado no domínio da docência ou aconselhamento aos alunos.</p>	<p>A escola está sempre disponível para partilhar boas práticas com outras escolas e profissionais.</p>	<p>A escola esforça-se bastante por angariar e chegar a alunos e professores de grupos minoritários ou difíceis, assimilá-los na cultura escolar e proporcionar-lhes sucesso.</p>
<p>Comentário típico</p>	<p>"Precisamos que tenham sucesso — para vosso benefício, mas também da escola."</p>	<p>"É bom desempenhar o nosso papel na comunidade."</p>	<p>"Queremos saber o que têm a dizer."</p>	<p>"Recebemos os pais e outros visitantes com regularidade."</p>	<p>"Temos sempre prazer em partilhar o que fazemos bem."</p>	<p>"Orgulhamo-nos do modo como incentivamos e apoiamos a diversidade."</p>

Governança Democrática das Escolas

<p>Estádio 4</p> <p>Características</p>	<p>A excelência é para os alunos: na realidade, a escola e a comunidade acabam por também beneficiar.</p> <p><i>Queremos que se esforcem para vosso próprio bem: também não nos prejudica.</i></p>	<p>Todos os parceiros e a comunidade são vistos simultaneamente como contribuintes e beneficiários da escola.</p>	<p>A escola vê todos os interessados e parceiros como valiosos colaboradores e simultaneamente como potenciais receptores dos benefícios: mais do que parceria, está em causa um verdadeiro compromisso democrático.</p>
<p><i>Comentário típico</i></p>	<p><i>"Todos trabalhamos para o bem de todos"</i></p>		

Disciplina dos alunos			
Área-chave 4	Direitos e deveres	Participação activa	Valorização da diversidade
<p>ECD</p> <p>Interpretação da área-chave:</p> <p>Descritores gerais</p>	<p>Os direitos e deveres de cidadania democrática estão reflectidos nos direitos acordados para os alunos — assim como nos deveres estabelecidos.</p>	<p>Os alunos concordam e negociam as regras e responsabilizam-se pela sua aplicação e observância — tanto recorrendo a estruturas de poder (por exemplo, através de um sistema de provedoria), como por dever de cidadania.</p>	<p>As diferentes necessidades e expectativas dos alunos oriundos de minorias étnicas são compreendidas e integradas num regulamento disciplinar negociado e acordado que envolve todos e a todos se aplica.</p>
<p>Estádio 1</p> <p>Características</p> <p><i>Comentário típico</i></p>	<p>A gestão da escola estabelece e impõe as regras — mesmo quando os alunos claramente as rejeitam ou resistem a elas.</p> <p><i>"Nós dizemos o que deves fazer — e tu fazes, ou então..."</i></p>	<p><i>"Faz o que te dizem."</i></p>	<p>Regras são regras e não há contemplos para outras culturas, origens ou necessidades.</p> <p><i>"Tens de te adaptar."</i></p>

Governança Democrática das Escolas

<p>Estádio 2</p> <p>Características</p>	<p>A gestão da escola estabelece e impõe as regras — mas pede a reacção dos alunos e fica frequentemente desapontada.</p>	<p>"Duvimos o tens para dizer, mas já sabes que a escola é que sabe. Tens de te comportar bem."</p>	<p>A escola tem alguma consciência da diversidade e pode estabelecer algumas regras tendo as diferenças em conta (por exemplo, o vestuário ou outra observância religiosa).</p> <p><i>Sabemos que és diferente: tomamos isso em consideração, mas tens de te adaptar — ou então..."</i></p>
<p>Estádio 3</p> <p>Características</p> <p>Comentário típico</p>	<p>Embora haja limite para as concessões a fazer, muitas regras são negociadas e acordadas com o corpo discente.</p>	<p>... e muitos alunos cooperam e até ajudam a pôr em prática o regulamento escolar.</p>	<p>As minorias são envolvidas no processo de consulta.</p> <p><i>"Asseguramo-nos de que as minorias estejam representadas na negociação das regras."</i></p>
<p>Estádio 4</p> <p>Características</p> <p>Comentário típico</p>	<p>Todo o regulamento escolar e todas as regras são definidas por consulta e negociação com o corpo discente, garantindo o envolvimento de todas as minorias; os alunos cumprem a sua parte na aplicação das regras e no controlo do seu cumprimento, quer agindo como "bons cidadãos", quer investidos de autoridade, por exemplo, exercendo o papel de prefeitos ou monitores.</p> <p><i>Todos serão envolvidos na planificação, negociação e aplicação de um regulamento escolar que assegure a segurança, a ordem e o respeito por todos."</i></p>		

5. Onde me posiciono? Valores e comportamentos

Quaisquer que sejam os valores e princípios expressos na legislação ou documentos orientadores, o que realmente conta é o comportamento do dirigente. Quando se visita uma escola pela primeira vez, é muito fácil encontrar indícios do nível de governança democrática: o tom das mensagens nos quadros de informações; o modo como somos tratados pelos alunos e o pessoal que encontramos; o estado das paredes e do mobiliário; as relações sociais no recreio e fora das salas de aula; além de muitos outros pormenores. O grau de partilha de responsabilidade pela escola, entre dirigentes, alunos e pessoal docente e discente, reflecte-se no comportamento a todos os níveis.

Este capítulo mostra como os valores, e em especial os valores de ECD, afectam a governança e a rotina das escolas.

5.1. Governança, liderança, gestão e prestação pública de contas

Estádio 1:

O líder considera que só tem de prestar contas perante os seus superiores (burocrata ou homem forte).	Autoritário sem consulta.	Responsabilidades delegadas como tarefas a cumprir sem liberdade de acção.	O líder assume a responsabilidade sozinho — assunção heróica do fardo.	O líder reconhece a diversidade, mas não a valoriza.
---	---------------------------	--	--	--

Legislação, autoridade escolar local, sindicatos, alunos e pais, comunidades locais — todos fazem exigências ao líder escolar, muitas vezes conflituantes. A que dá prioridade o líder escolar quando as exigências são incompatíveis?

Em primeiro lugar, ele é principalmente responsável perante os superiores. Na escola, o líder é visto como um representante da Assembleia de Escola e/ou do Estado e é respeitado pelo cargo e pelo estatuto.

Está fora de questão a partilha de poder neste Estádio. Nem sequer se considera necessário consultar alunos e pessoal docente e não docente antes de tomar decisões, especialmente se os regulamentos forem claros e fáceis de interpretar. Se o líder escolar usar uma sugestão de alguém de posição inferior, ela será apresentada como sua. Algumas questões de rotina podem até ser delegadas, desde que haja instruções pormenorizadas a seguir. O controlo é importante.

A responsabilidade e a liderança não podem ser partilhadas. O líder responsabiliza-se inteiramente por todas as actividades e decisões a tomar na escola. Do mesmo modo, está preparado para assumir todas as culpas pelos insucessos. A escola é sempre representada pelo seu líder.

A diversidade é um dos problemas da sociedade moderna. É importante lidar com as pessoas e com os problemas de acordo com as regras e regulamentos estabelecidos, sem distinção.

Comentários típicos:

"Sou o patrão!"

"Eu é que sei!"

"Talvez fosse mais fácil como dizes, mas as regras são muito claras neste aspecto."

"Vejo-me como a personificação de tudo o que a escola representa."

Estádio 2:

O líder tem alguma consciência dos parceiros e de eventuais efeitos negativos sobre eles.	O líder informa os outros antes de aplicar uma decisão.	É permitida alguma liberdade de acção, mas controlada. O objectivo é um funcionamento regular da instituição.	Responsabilidade retórica sem correspondência na acção — carga heróica do fardo com um toque de martirização.	O líder revela alguma consciência de género e diversidade, mas não actua de forma a valorizá-los.
---	---	---	---	---

Na Europa moderna há cada vez menos liderança autoritária. No Estádio 2, a lealdade para com os superiores continua a ser muito importante, mas já surgem algumas tentativas vagas de mitigar os efeitos de regulamentos gerais sobre indivíduos vulneráveis, ainda que se não ouça comentários negativos sobre qualquer nova directriz vinda das autoridades superiores. O líder apercebe-se das vantagens do bom relacionamento com todos os interessados e vê a informação como uma forma de comunicação. No entanto, a comunicação ainda é unidireccional e o objectivo é predispor para a aceitação das decisões, quer sejam do dirigente, quer sejam de outras instâncias.

Nesta fase, o dirigente considera que é demasiado arriscado partilhar a responsabilidade, pois os parceiros revelam tantos sinais de irresponsabilidade! A crítica é recebida mais como perturbação ao bom funcionamento do que como ponto de partida para o desenvolvimento, daí que se apresente como mais seguro o investimento no reforço da lealdade para com o sistema.

Por isso se torna importante transmitir a *impressão* de tolerância. Ao mesmo tempo, a diversidade é vista como um desvio à norma: o objectivo de lidar com a diversidade é atingir um nível mais elevado de conformidade.

Comentários típicos:

"Isso já foi decidido. Próxima pergunta?"

"Não compreendo por que não gostam deste procedimento. Descrevi-o pormenorizadamente na nossa última reunião."

"Parece que não concordas. Talvez não me tenha explicado bem."

Estádio 3:

Aqui já são dados passos importantes para a introdução da governança democrática:

<p>O líder atribui às necessidades dos parceiros a mesma importância que às dos superiores e faz alianças com vários grupos de pressão.</p>	<p>Os que têm responsabilidades têm liberdade de acção, mas apenas em áreas muito periféricas: o objectivo essencial é ainda o do funcionamento regular da actividade nuclear.</p>	<p>O líder procura genuinamente partilhar responsabilidades — o que provavelmente acontece apenas em áreas "fáceis" (festivais, actividades extra-curriculares...)</p>	<p>Consciência da diversidade: a acção em casos mais fáceis (por exemplo, nas publicações escolares) demonstra diversidade; há regras não-discriminatórias; é reconhecida a diversidade religiosa; a política de recrutamento é baseada na inclusão; cuida-se das necessidades especiais e promove-se a igualdade de oportunidades, qualquer que seja a origem ou o género. No entanto, o ensino e os curriculos ligam pouco à diversidade.</p>
---	--	--	---

O seu compromisso é acima de tudo para com valores fundamentais, como os direitos humanos. A liderança é prioritariamente focalizada em objectivos e não em regulamentos. As decisões importantes só são tomadas depois de ouvidos os que são afectados por elas. As decisões são, tanto quanto possível, tomadas por consenso. Quer o líder, quer o pessoal docente e não docente mostram, por palavras e por actos, que as opiniões dos alunos são tomadas em conta. É evidente em todos os documentos orientadores a importância da influência real de questões centrais sobre os interessados. Confiança é a palavra-chave. As regras e os procedimentos são expressos em termos de responsabilidades e não de proibições.

Os dirigentes escolares também consideram essencial convencer os alunos do valor intrínseco da democracia. Uma forma de o fazer é atribuir-lhes autoridade para decidir em matérias mais fáceis. O dirigente da escola ainda se mostra cauteloso quanto à passagem de demasiado poder para as mãos dos alunos e do pessoal docente e não docente.

O respeito pela diversidade é um facto adquirido. Aceita-se a diversidade e são tomadas medidas para melhorar a compreensão e a compensação.

Comentários típicos:

"Antes de renovar o recreio, vamos consultar as crianças. Aqui são eles os peritos."

"Os representantes da associação de estudantes vão apresentar uma proposta de novos regulamentos na nossa próxima reunião. Estão mesmo interessados em ouvir a nossa opinião."

Levar a escola até ao Estádio 3 não é muito arriscado nem difícil, desde que o seu apoio ao direito de participação se baseie numa crença profunda e genuína nos valores democráticos e desde que veja as crianças como sujeitos, dignos de respeito, e não como receptores vazios que têm de ser preenchidos com competências úteis (ou sequer como objectos adoráveis que estamos encarregados de formar a nosso bel-prazer e não à vontade deles: esta abordagem superprotectora é uma das mais sedutoras formas de minar o processo de autonomização das crianças, porque se alicerça em aparente afabilidade e cuidado).

Estádio 4:

O líder esforça-se por conseguir consenso/segurança /confiança entre os vários níveis, reconhece formalmente os interesses dos parceiros e usa a sua própria experiência para influenciar as decisões políticas.	A consulta formal e informal produz um fluxo de informação sistémico e estruturado.	As decisões são tomadas em níveis adequados ("subsidiariedade"), com total liberdade de acção. Mas os interesses, os direitos e a dignidade dos alunos têm precedência sobre um "funcionamento regular". O fluxo de informação é bom e há expectativas	Partilha de responsabilidades, mesmo em áreas difíceis (orçamento, currículo, planeamento estratégico, formação de professores centrada na escola, autoformação, avaliação, ensino, etc.).	O líder assegura que a diversidade seja vista e usada como um património/valor acrescentado da governança escolar. A diversidade enriquece as competências dos alunos e torna a escola mais atractiva/melhor (maior prestígio). Desenvolve-se uma acção positiva em favor do pleno acesso e participação de grupos vulneráveis.
--	---	--	--	---

		de consulta total e estruturada. Se se revelar necessário proceder a mudanças sistémicas para a implementação, essa necessidade é comunicada aos superiores e a mudança é negociada/ aplicada.		
--	--	--	--	--

Chegada a escola ao Estádio 3, rapidamente verificará que algumas das mudanças que produziu eram bastante cosméticas, ainda que a satisfação no trabalho tenha aumentado e o vandalismo tenha sido reduzido. Agora, o que há a fazer é trabalhar sistematicamente com valores como o respeito mútuo, direitos e deveres e, acima de tudo, confiança.

O elemento porventura mais importante e indispensável para atingir o objectivo da escola democrática é a confiança. Os nossos sistemas educativos têm sido caracterizados pela desconfiança:

- Desconfiança na capacidade dos alunos de desenvolverem auto-responsabilidade pela sua própria aprendizagem;
- Desconfiança na capacidade de os professores conseguirem bons resultados em situações abertas de aprendizagem, caracterizadas por maior liberdade curricular e autonomia;
- Desconfiança na capacidade das escolas de criarem um ambiente democrático através de uma maior autonomia;

- Desconfiança de todas as instituições de aprendizagem que não são reguladas por prescrições curriculares e regras.

Reformar e reinventar a escola no sentido da sua função de comunidade de aprendizagem só poderá ter sucesso se a confiança for estabelecida como princípio nos sistemas educativos e se se tornar um sinal político visível junto de escolas e profissionais.

Também é provavelmente necessária uma boa dose de optimismo e de confiança no futuro. O seu trabalho tem de ser orientado para o processo e perspectivado a longo prazo. A perspectiva deve também ser alargada em outro sentido: como líder escolar, considera-se um factor significativo na sociedade e não apenas na escola.

No Estádio 4, a escola é vista como um importante esteio de valores democráticos. É uma escola aberta, com comunicação regular com os superiores, de forma a proporcionar-lhes bons fundamentos para decisões futuras. As mudanças a realizar na escola, seja em que domínio for, raramente ocorrem contra a vontade da maioria. Conciliações, períodos de experimentação e reconsiderações são os procedimentos normais. As regras e os regulamentos são definidos pelos próprios a quem se dirigem. O dever do líder é contribuir com conhecimento profissional e, como toda a gente, com a sua opinião e experiência pessoal. A sua autoridade advém das competências pessoais e profissionais e não do cargo.

Considera-se importante valorizar todas as competências disponíveis na organização e na comunidade envolvente.

A participação activa de alunos e pessoal docente e não docente na governança da escola é vista como uma mais-valia. Os alunos que fazem parte das associações de estudantes ou assembleias de escola recebem formação sobre procedimentos em reuniões. Também lhes é atribuído um orçamento próprio.

O líder valoriza e promove a diversidade, por razões ideológicas e estratégicas. Uma atmosfera internacional na escola proporciona aos alunos

competências acrescidas que os ambientes mais isolados e homogêneos não têm condições de possibilitar.

Comentários típicos:

"A escola tem de ser o lugar onde tomas contacto com todos os bons aspectos da democracia. Queremos formar cidadãos activos que ajam de modo construtivo em vez de se limitarem a queixar-se."

"Os alunos são os melhores especialistas da sua própria aprendizagem."

"Os jovens não divergem muito dos adultos, mas, como são mais novos, vêem as coisas de perspectivas diferentes."

5.2. Educação para os valores

O propósito essencial das nossas escolas não é transferir conhecimento de uma geração a outra; a maior parte dos currículos exprime um conjunto de valores considerados essenciais para a sociedade em questão.

A lei quadro da Educação da Suécia é um exemplo típico: O sistema escolar nacional deve "proporcionar conhecimento aos alunos e, em cooperação com as famílias, promover o seu desenvolvimento harmonioso para que se tornem seres humanos responsáveis e membros da comunidade". Portanto, qual é o grau de evidência dos princípios democráticos e dos valores dos direitos humanos no trabalho diário que desenvolvemos nas nossas escolas? O comportamento dos dirigentes escolares e do pessoal docente e não docente revelam mais sobre os valores dominantes do que os documentos oficiais de gestão.

Estádio 1:

O currículo escolar não exprime valores de ECD/EDH.	O conteúdo disciplinar é decidido ao pormenor pela administração.	Os métodos de ensino são escolhidos pelos professores.	O currículo visa o conformismo.	Os manuais escolares apresentam o grupo/perspectiva dominante como a norma e os valores minoritários como desvios.	As raparigas não são incentivadas a estudar matérias tradicionalmente "masculinas"
---	---	--	---------------------------------	--	--

No Estádio 1, considera-se que a transferência de conhecimento e competências, como ler e escrever, são as tarefas principais da escola. O "conhecimento" é em grande medida enciclopédico. A ordem e a estabilidade são vistas como valores importantes tanto dentro como fora da escola e aspira-se a uma sociedade homogénea. Uma boa maneira de veicular estes valores e esta perspectiva sobre o conhecimento é obedecer cegamente a um horário estabelecido, com pouca margem para actividades extra-curriculares ou novas matérias. Há poucos desvios ao currículo nacional. Os fenómenos mais recentes de interesse para os jovens são considerados sem importância ou de baixo estatuto académico, como o é o conhecimento da história e do ambiente locais. Os livros escolares devem reflectir a sociedade como ela, de facto, é. Não cabe à escola mudar os valores comuns. Usam-se palavras como "normal" ou "natural" para descrever o comportamento dominante ou dos grupos maioritários.

A escola centra-se mais no ensino do que na aprendizagem. Considera-se que os alunos não são capazes de escolher os seus próprios métodos de aprendizagem e o professor faz a sua planificação de período sem consultar os alunos. É importante que o ensino seja eficaz. Quanto mais homogéneos os alunos, mais fácil se torna.

Comentários típicos:

"As crianças não são educadas. Não sabem respeitar."

"Muito poucos filmes e programas de televisão podem ser considerados actividades culturais. Não há nenhuma necessidade de os trazer para o ensino."

"Temos de preservar a nossa herança cultural."

Estádio 2:

Os valores de ECD/EDH são mencionados no currículo, mas não em termos prescritivos.	Os alunos têm oportunidade de de exprimir a sua opinião.	Os alunos têm alguma possibilidade de escolha entre opções de organização do trabalho decididas pelo professor.	As necessidades especiais são reconhecidas. As diferenças culturais são vistas como <i>handicaps</i> que podem ser curados. São tomadas algumas medidas para lidar com a diversidade.	É provável que se usem livros tendenciosos, mas as partes impróprias são ignoradas.	Afirma-se que são bem-vindas as ofertas de grupos minoritários, mas não se toma nenhuma acção consequente que promova a inclusão.
---	--	---	---	---	---

No Estádio 2 encontra-se já uma mudança de atitude, uma certa abertura para os valores democráticos e os direitos dos alunos expressos em documentos oficiais. Quando as opiniões dos alunos são tidas em conta, é sobretudo para benefício dos planos dos professores. Os alunos podem trazer exemplos da vida real aplicáveis ao que se estuda na escola. As áreas de interesse dos alunos são utilizadas, mas apenas quando são favoráveis ao professor e como complemento do plano ou como meio de aumentar a motivação.

A escolha dos professores quanto ao ensino têm de ser respeitadas. Os professores têm um conhecimento profissional que os alunos não têm. Quando se dá liberdade de escolha aos alunos, o principal objectivo é mantê-los felizes a trabalhar sobre um tema que o professor decidiu.

É importante nivelar o mais possível a cultura ou quaisquer outras diferenças. A finalidade das acções é a adaptação à maioria e não a inclusão. Os valores da maioria continuam a ser a norma. Presta-se atenção a obstáculos físicos e algumas dificuldades de aprendizagem. A diversidade étnica / social / cultural é tanto quanto possível ignorada.

A estabilidade é importante e fácil de manter numa sociedade homogénea, mas pode ser perturbada por novas categorias de alunos e de pessoal docente e não docente. Este facto leva a que nada se faça para alargar a base de recrutamento, embora se aceitem candidaturas de grupos minoritários.

Comentários típicos:

"Antes de exigir os seus direitos, os alunos têm de mostrar que sabem ser responsáveis."

"A Democracia é ensinada nas aulas de ciências sociais e de história."

"O perito sou eu."

"Os alunos de outras culturas são interessantes."

"Vejam a perspectiva feminina sobre isto."

Estádio 3:

O Estádio 3 marca uma verdadeira mudança. Aqui, o comportamento é muito mais concordante com os valores expressos nos documentos orientadores.

<p>Os valores de ECD/EDH vêm expressos no primeiro parágrafo do currículo como fundamentais para toda a Educação. As políticas educativas locais sublinham a importância do respeito pelos Direitos Humanos.</p>	<p>Os professores são incentivados a envolver os alunos nos processos de ensino. Professores e alunos planificam em conjunto. Há espaço para escolhas individuais.</p>	<p>O currículo está adequado a todos os alunos.</p>	<p>Não são permitidos manuais escolares tendenciosos.</p>	<p>São identificados e celebrados o sucesso e as características únicas das minorias.</p>
--	--	---	---	---

Para as pessoas que trabalham numa escola de Estádio 3, os direitos humanos são linhas de orientação do trabalho diário. A democracia não é estudada como uma disciplina isolada, mas é praticada nas mais variadas situações. O pensamento crítico e o pensamento analítico são competências muito importantes que podem ser aprendidas através de muitos temas.

Os professores e os dirigentes escolares não são escravos do currículo. Quando se planificam os cursos e as aulas, tem-se em consideração as necessidades e os interesses dos alunos. As regras são abertas e pouco pormenorizadas. Os direitos estão sempre relacionados com os deveres. Uma escola com elevado grau de democracia e autonomização do seu pessoal e alunos não é uma escola sem regras!

Tanto os dirigentes como o pessoal docente e não docente valorizam a diversidade e usam-na para melhorar a competência social dos alunos e alargar os seus quadros de referência. Em vez de usar palavras como "normal" ou "natural" para descrever a cultura dominante e em vez de caracterizar as

minorias como "estranhas", os professores procuram descrever as diversidades existentes em termos iguais.

Comentários típicos:

"Sentimo-nos honrados que os pais nos tenham confiado a educação dos seus filhos."

"Estamos cá para os alunos."

"A globalização apenas acaba de começar. Os nossos alunos estarão melhor preparados que a maioria para viver na sociedade futura."

Estádio 4:

<p>Os valores de ECD/EDH estão expressos não apenas no currículo prescrito, mas também como elemento fundamental e central da vida da escola. O <i>ethos</i> escolar está fundado e respira os valores da igualdade e respeito pelos Direitos Humanos: os dirigentes escolares praticam o discurso da democracia e do respeito.</p>	<p>Os alunos são reconhecidos como os especialistas da sua própria aprendizagem.</p>	<p>Os dirigentes escolares mostram na acção e nas palavras uma atitude aberta e respeitadora para com a diversidade.</p>	<p>Na falta de textos não tendenciosos, a escola desenvolve os seus próprios materiais.</p>	<p>Aprender a lidar com a diversidade é considerado uma competência e uma mais-valia para todos os alunos e professores.</p>
---	--	--	---	--

Nesta fase já não há necessidade de continuar a especificar valores. A Educação para a Cidadania Democrática e os valores dos direitos humanos estão entretrecidos na vida da escola.

Leva-se a sério qualquer sinal de desrespeito ou tendências pouco éticas. Os procedimentos dos professores são sistematicamente avaliados pelos alunos, que também avaliam o seu próprio trabalho. A escola investe tempo e recursos para aprender com e sobre a diversidade. O futuro é em geral encarado com optimismo.

Comentários típicos:

"Não deixo de me espantar com a sensibilidade e maturidade dos nossos alunos. Que diferença desde que entraram para a escola!"

"Quando os nossos alunos deixarem a escola, saberão o que é melhor para eles e para os que os rodeiam. São críticos e não se deixam manipular facilmente."

"Estamos a melhorar, mas ainda temos muito que aprender."

5.3. Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação escolar

A cooperação, a comunicação e o envolvimento são valores⁴ essenciais se a escola quiser realmente defender que está a educar para a cidadania democrática. Para que esta democracia funcione, a comunicação tem de ser boa. Numa democracia, os cidadãos activos têm, por definição, de se envolver e aprender as competências da cooperação, negociação e conciliação. Com os direitos vêm os deveres. Um desses deveres é ser participante activo e outro é praticar a tolerância como parte da valorização da diversidade: assim se demonstra, de novo, a inter-relação dos Três Princípios de ECD do Conselho da Europa.

⁴ Ver Apêndice II para valores ECD e Competências Essenciais de Audigier.

Esperar-se-ia naturalmente encontrar estes valores visível e tangivelmente presentes no modo como a escola funciona. Tal como os cidadãos activos estão envolvidos na comunidade em que vivem — poder-se-ia esperar que os alunos se envolvessem activamente na comunidade da escola democrática — assim se espera que uma escola que se reclama de democrática esteja activamente envolvida na sua comunidade mais abrangente.

Mas há forças que podem agir contra tal envolvimento democrático. Mas também é verdade que as escolas auferem de um espaço considerável de autodeterminação. A discussão inicial da Área-Chave 1 tinha a ver com a necessidade que os governos das escolas têm de agir no melhor interesse da escola e dos alunos e outros interessados, por vezes atenuando os efeitos de pressões externas do Governo ou da sociedade. Pode haver ocasiões em que a escola precise de se proteger de pressões da comunidade que sente que agem contra o seu melhor interesse. Esta é provavelmente uma tensão que está sempre presente numa democracia e que é por isso natural. Contudo, em muitos países europeus tem havido uma grande pressão para que as escolas operem num contexto de mercado educacional. As lógicas de mercado e a competição activa entre escolas são vistas como instrumentos poderosos de desenvolvimento da escola e de angariação de fundos.

Estádio 1:

<p>A escola tem de provar ser melhor do que todas as outras e os alunos têm por isso de se superar perante a escola.</p>	<p>O líder concentra-se unicamente no interesse da escola e do seu funcionamento regular, o que tem de ser protegido acima de tudo.</p>	<p>A escola desencoraja o envolvimento ou consulta parental: a instituição é a especialista.</p>	<p>A escola mantém os pais informados acerca da sua agenda.</p>	<p>É desencorajado o envolvimento de elementos externos.</p>	<p>As outras instituições são consideradas concorrentes: as boas práticas são mantidas no interior da escola.</p>	<p>A promoção da igualdade de género não é vista como tarefa da escola: as raparigas é que têm de se esforçar. Considera-se que os grupos minoritários ou desfavorecidos têm probabilidade de atingir níveis mais baixos — e são, por isso, vistos como uma ameaça.</p>
--	---	--	---	--	---	---

A pressão para competir e ultrapassar as escolas vizinhas pode levar a escola a uma insularidade e proteccionismo que se pensa não terem lugar numa democracia saudável. Sob essa pressão, a escola pode passar a ver os resultados dos alunos não como um objectivo importante para os próprios, mas como uma meta de sobrevivência para a instituição. Em tais circunstâncias a escola optará por critérios de segurança, previsibilidade e esforço na admissão dos alunos e começará a ver as crianças de condição desfavorecida ou de minorias como fracassos potenciais, com risco de prejudicar a posição obtida em exames públicos.

A mesma pressão pode desencorajar a escola de participar nos processos de partilha de boas práticas e experiência profissional com outras escolas. Se as suas estratégias de ensino e aprendizagem se revelarem bem sucedidas, pode haver a tendência de as manter secretas: os professores das outras escolas transformam-se em competidores, em vez de colegas. Nestas

condições, torna-se mais provável que as relações com quaisquer outros órgãos ou indivíduos, entidades comerciais ou ONG externos à escola se formem com vista à obtenção de benefícios materiais do que para efeitos de estabelecimento de verdadeiras parcerias ou cooperação democrática.

Daqui decorre que o desejo de autodeterminação da escola possa, por várias razões, determinar mais um retrocesso do que um avanço no caminho da democracia.

No Estádio 1, ter-se-á uma espécie de mentalidade de cerco em relação à escola. Os interesses da escola são soberanos, enquanto que as influências externas (incluindo os pais) apenas são prováveis ameaças: na melhor das hipóteses são ignorantes em relação às verdadeiras necessidades e objectivos da escola e, na pior, podem tornar-se concorrentes que, de algum modo, poderiam beneficiar da fragilização da escola.

Os próprios alunos têm de ser lembrados de que a escola é melhor que tudo o resto e que eles próprios têm de provar ser dignos dela. A diversidade não está em questão. Não compete à escola tornar-se acessível a grupos desfavorecidos nem a minorias – além disso, estas crianças poderiam ter um efeito negativo nos resultados académicos da escola e assim prejudicar o seu estatuto.

Comentários típicos:

"Os interesses da escola têm prioridade."

"Os alunos têm de corresponder às exigências da escola: não podemos gastar tempo e energias com quem não o faz."

"Não precisamos que outras pessoas interfiram; a escola é que sabe."

Estádio 2:

A escola quer que os alunos se excedam para que se eleve o seu <i>status</i> .	Reconhece-se que a escola faz parte de uma comunidade mais abrangente — mas praticamente não se envolve com ela.	A escola sabe que existe para os alunos e, até certo ponto, para os pais, mas não os considera, de modo algum, parceiros.	Reconhece-se que alunos e pais são parceiros — mas não como participantes, antes como súbditos da omnisciência da escola.	A escola relaciona-se com organizações parceiras — mas desconfia delas e apenas procura apoio material.	A escola está preparada para publicitar boas práticas, mas fá-lo em busca de <i>status</i> , não com objectivos de partilha de conhecimento.	A escola é passiva em relação a alunos difíceis ou grupos minoritários: considera que lhes compete empenhar-se, se quiserem.
--	--	---	---	---	--	--

No Estádio 2, é provável que se sinta ansioso por ser reconhecido no seu papel de interveniente na comunidade. Por isso se torna agradável que os grupos comunitários possam utilizar os recursos da escola. A comunicação com os pais e as famílias é importante: a escola gosta de os manter informados sobre o que espera deles, mas não pede *feedback*. Se for um empreendedor por natureza, pode estar a fazer contactos com empresas: a ideia de um patrocínio empresarial é atractiva, desde que as empresas não peçam nada em troca.

Orgulha-se das excelentes concepções de ensino que está a pôr em prática na escola: a publicitação delas eleva o *status* da escola. Contudo pode não querer entrar em demasiados pormenores: não vale a pena revelar tudo, tanto mais que aquela escola ao fundo da rua obteve resultados idênticos nos exames do ano anterior. Fica muito satisfeito quando alunos oriundos de grupos minoritários escolhem a sua escola, mas não prescinde de os avisar de quanto terão de se esforçar para se integrarem.

Comentários típicos:

"Temos sempre o cuidado de informar os pais sobre o que é esperado."

"A escola existe para vós: não a deixem ficar mal."

"Os patrocínios empresariais são bem-vindos."

"São bem-vindos os alunos trabalhadores oriundos de grupos minoritários."

Estádio 3:

Há pressões para que professores e alunos atinjam níveis elevados, em parte por causa dos alunos, mas também por razões de competição.	A escola está envolvida e apoia as actividades comunitárias, mas não envolve a comunidade nas suas realizações internas.	Há contacto regular com os pais e famílias dos alunos; a escola pede e agradece as suas opiniões.	Há um fluxo significativo de informação a partir da escola e convida os pais a expressarem as suas opiniões. A escola relaciona-se com organizações que se disponibilizam para prestar apoio especializado no domínio da docência ou aconselhamento aos alunos.	A escola está sempre disponível para partilhar boas práticas com outras escolas e profissionais.	A escola esforça-se bastante por angariar e chegar a alunos e professores de grupos minoritários ou difíceis, assimilá-los na cultura escolar e proporcionar-lhes sucesso.
--	--	---	---	--	--

Neste estágio orgulhar-se-á do grau de participação da sua escola na comunidade. É excelente ver tantos alunos envolvidos em várias formas de serviço comunitário: as festas de Natal para os idosos são maravilhosas!

Apraz-lhe dar oportunidade aos pais de dizerem o que pensam sobre a educação que é proporcionada aos filhos – embora seja uma pena que tantas das suas ideias sejam realmente impraticáveis. Mesmo assim, é bom conversar.

Um outro ponto forte reside no modo como convida os pais, empresários e dirigentes comunitários a entrarem na escola e partilharem a sua experiência e conhecimento com os alunos. Também é bom fazer reuniões regulares com o pessoal de outras escolas da região para partilhar boas práticas. Além disso, a escola também procura cativar alunos de minorias ou populações difíceis e ajuda-os a adaptarem-se à cultura da escola.

Comentários típicos:

"Gostamos de receber muitos visitantes. Os pais também são sempre bem-vindos."

"Encorajamos fortemente a diversidade."

"Esperamos que os alunos alcancem resultados elevados – e ficamos satisfeitos por eles, sempre que o conseguem."

Estádio 4:

<p>A excelência é para os alunos: na realidade, a escola e a comunidade acabam por também beneficiar.</p>	<p>Todos os parceiros e a comunidade são vistos simultaneamente como contribuintes e beneficiários da escola.</p>	<p>A escola vê todos os interessados e parceiros como valiosos colaboradores e simultaneamente como potenciais receptores dos benefícios: mais do que parceria, está em causa um verdadeiro compromisso democrático.</p>
---	---	--

Nesta área-chave os Três Princípios da ECD emergem em grande medida quando os valores democráticos de cooperação, comunicação e participação são integrados na vida da escola e atenuam os efeitos negativos da competição. Neste estágio as coisas convergem. Tal como mostra a grelha, os visitantes da escola são parceiros de uma actividade partilhada para o benefício de todos. A participação na comunidade e pela comunidade é vista como um processo inteiramente bilateral, com benefícios para todos.

A escola confia nos alunos e ajuda-os a superarem-se: essa confiança é recompensada pelos benefícios que transporta para o *status* da instituição, embora essa não seja a principal motivação, pois que a escola está bem ciente de que existe e trabalha para os alunos e a comunidade em que se insere.

Comentários típicos:

"Isto é um assunto de todos nós."

"Trabalhamos juntos: damos à escola e ela dá-nos a nós."

"E veja-se que bons resultados têm os nossos alunos!"

5.4. Disciplina



Associação de estudantes em Wolverhampton Grammar School

A disciplina continua a ser o maior receio das escolas e dos professores que não conseguem ver onde os leva uma orientação no sentido da democracia. Receiam que dando voz aos alunos passe a ser impossível discipliná-los; argumentarão contra qualquer ordem; desvalorizarão a autoridade da escola; e tudo terminará em caos.

A experiência democrática é precisamente o oposto disto, mas este não é o lugar próprio para esta discussão. Esta grelha distingue menos os Três Princípios do que as restantes Áreas-Chave porque tudo converge sinergicamente. Os quatro Estádios são bem previsíveis, sucedendo-se, por extrapolação, às restantes três Áreas-Chave.

Estádio 1:

A gestão da escola estabelece e impõe as regras — mesmo quando os alunos claramente as rejeitam ou resistem a elas.	Regras são regras e não há contemplações para outras culturas, origens ou necessidades.
---	---

Nesta primeira fase, a escola estabelece todas as regras. Os professores (ou melhor, os dirigentes escolares) são quem sabe. Não há discussão sobre isso. Não há desculpas (como a “diferença”) para o não cumprimento das regras.

Comentários típicos:

“Faz como te mandam, ou então...”

“Não me importa quem és: sabes quais são as regras.”

Estádio 2:

A gestão da escola estabelece e impõe as regras — mas pede a reacção dos alunos e fica frequentemente desapontada.	A escola tem alguma consciência da diversidade e pode estabelecer algumas regras, tendo em conta as diferenças (por exemplo, o vestuário ou outra observância religiosa).
--	---

O seu objectivo é que os alunos se responsabilizem e por vezes conversa com eles sobre isso. Mas eles desiludem-no(a) sempre.

É tolerante quanto a diferenças: não dificulta, por exemplo, a observância de celebrações religiosas. Além disso, nas sociedades em que se usa uniforme escolar é também tolerante quanto a alunos que se vestem de acordo com códigos religiosos.

Comentários típicos:

"Por que não age de forma responsável?"

"Por que me desilude sempre?"

"Esta é uma escola tolerante."

Estádio 3:

Embora haja limite para as concessões a fazer, muitas regras são negociadas e acordadas com o corpo discente.	... e muitos alunos cooperam e até ajudam a pôr em prática o regulamento escolar.	As minorias são envolvidas no processo de consulta.
---	---	---

O sentimento geral é o de que a escola estabelece as regras, mas há sempre um grande espaço para discussão e negociação. Os alunos rapidamente aderem e estabelecem-se compromissos. Nestas discussões, procura-se sempre contemplar os pontos de vista das minorias. Os alunos mais velhos desempenham, de bom grado, papéis de autoridade, com vista a fazer cumprir as regras. Garantem uma forte orientação aos alunos mais novos.

Comentários típicos:

"Podemos falar sobre isso, mas sabes que há um limite."

"Alguém tem de manter a ordem: sabes quais são as regras."

"Fazemo-nos ouvir."

"Certificámo-nos de que os grupos minoritários concordavam com isto."

Estádio 4:

Todo o regulamento escolar e todas as regras são definidas por consulta e negociação com o corpo discente, garantindo o envolvimento de todas as minorias; os alunos cumprem a sua parte na aplicação das regras e no controlo do seu cumprimento, quer agindo como "bons cidadãos", quer investidos de autoridade, por exemplo, exercendo o papel de prefeitos ou monitores.

As regras são decididas democraticamente — quer pelos grupos existentes, quer criando novos fóruns — e cumpridas democraticamente. A boa ordem é do interesse de todos, uma vez que todos se pronunciaram sobre o modo como foi planeada.

Quando há um clima de respeito mútuo, não há lugar para uma atitude de "eles e nós" entre professores e alunos e o *bullying* reduz-se a uma expressão mínima.

Comentários típicos:

"É a nossa escola — fazemos com que funcione."

"Esta escola é para todos. Tem de ser boa para todos."

6. Passo a passo: o percurso para a governança democrática

Portanto, onde começar? Uma vez convencido(a) de que o único caminho a seguir é o da governança democrática, tem de saber onde quer começar. A gestão escolar processa-se em múltiplos campos, formais ou informais. O seu nível de governança democrática pode estar bem patente no modo como trata os processos formais, quer em relação com os patamares superiores da estrutura hierárquica, quer com o pessoal docente e não docente, quer com os alunos, mas estará certamente ainda mais visível no modo como lida com as decisões *ad hoc* que toma em contextos informais, ao longo do dia. As suas concepções pessoais, a gestão corrente, a resolução de conflitos, os encontros informais com alunos, com o pessoal ou com visitantes, todos eles reflectem, muito melhor que qualquer declaração escrita, aquilo que de facto mais valoriza. Claro que isto não significa que as leis e as regras não sejam importantes ou possam ser negligenciadas.

Neste capítulo encontrará sugestões práticas, passo a passo, sobre como passar de uma governança escolar autoritária para uma democrática, tanto nos aspectos formais como nos informais com que um gestor escolar tem de lidar. As áreas nucleares são:

- 1. Governança, liderança e prestação pública de contas**
- 2. Educação para os valores**
- 3. Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação da escola**
- 4. Disciplina**

Exemplificaremos o modo como estas áreas reflectem uma governança democrática em quatro contextos típicos, formais e informais.

Contextos formais:

Uma escola é uma instituição e, em muitos aspectos, é uma instituição burocrática. Como dirigente, terá de conhecer as regras e procedimentos e os seus efeitos sobre as pessoas. Por isso tem de fazer reuniões e constituir estruturas e desempenhar um papel formal. Este facto não é necessariamente impeditivo dos seus esforços de democratização: pelo contrário, as estruturas formais são tão propícias à democratização como as não formais. Analisaremos quatro contextos formais onde as suas atitudes e valores podem ser demonstrados:

Posição pessoal
Assembleia de Escola
Reuniões
Alunos

Contextos informais:

Na escola, o gestor nunca pode abandonar o seu papel de líder; o modo como reage às situações do dia-a-dia é sempre julgado em função das expectativas e exigências associadas a esse papel. Valem mais os actos que as palavras. Tal como acima, aqui também serão analisados quatro contextos informais onde as suas atitudes e valores se evidenciam:

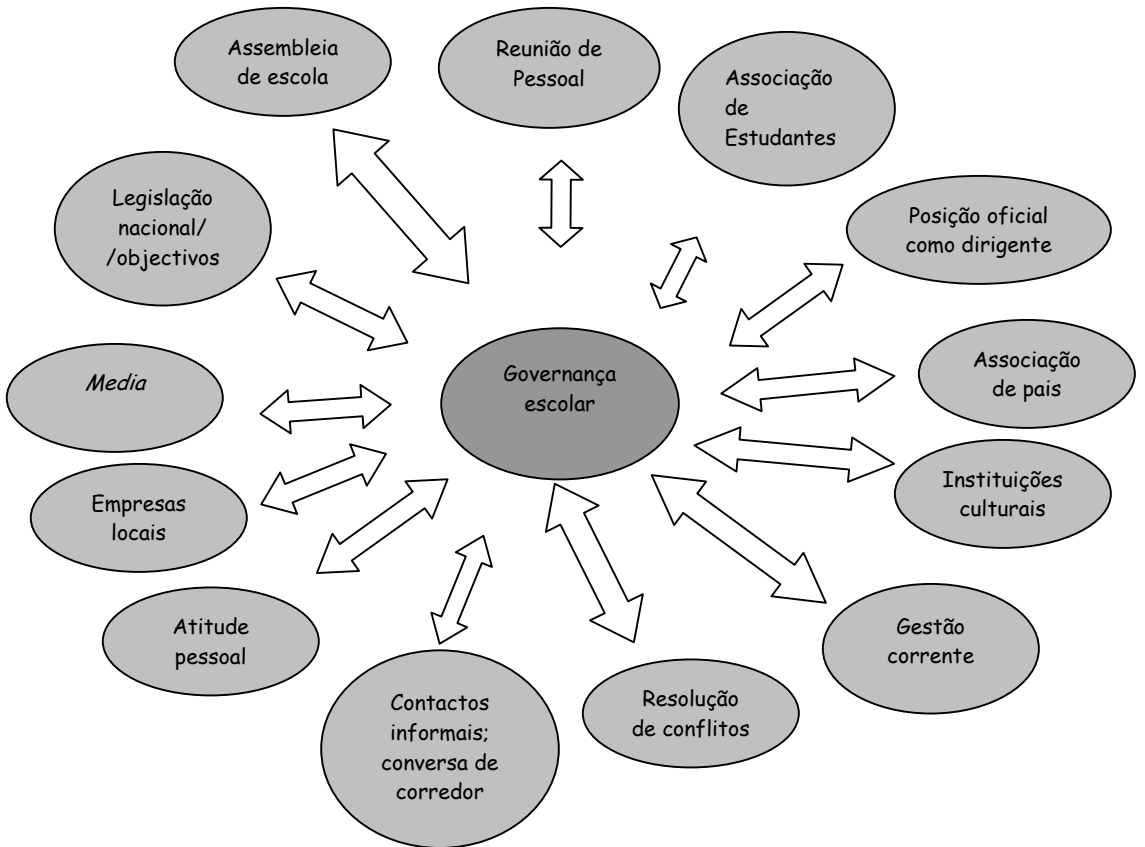
Atitude pessoal

Conversa de corredor/convívio

Gestão corrente

Resolução de conflitos

O diagrama da página seguinte representa a quantidade de domínios formais e informais em que trabalha e que pode transformar em oportunidades. Pense nisso e considere depois como (e onde) poderia cumprir os passos seguintes.



Área-chave 1: Governança, liderança, gestão e prestação pública de contas

Contextos formais

Posição pessoal

O gestor da escola é o seu representante oficial. Nesta qualidade, presta contas perante superiores e inferiores no sistema educativo. Tem também de lidar com fortes grupos de pressão, como as associações de pais, instituições culturais e os meios de comunicação social. Os objectivos são muitas vezes contraditórios. O modo como lida com estes parceiros e a cujos interesses dá prioridade são claros indicadores do grau de genuína perspectivação democrática sobre a governança escolar.

Passo um: A sua autoridade ou lealdade para com os superiores não é questionada, nem por si nem pelos outros actores escolares. A legislação e a posição que ocupa são os factores preponderantes na gestão da escola. A longo prazo isto não é, de modo algum, satisfatório: não haverá mudanças e o seu papel como líder será apenas formal. Se tiver assumido o cargo recentemente, poderá ser sensato começar assim, mas à medida que vai ganhando confiança é provável que progrida para uma maior independência. Afinal é o líder.

Tente o seguinte: Centre-se numa área, analise os regulamentos do ponto de vista da democracia. Pergunte-se: Porquê esta regra? Permita alguma flexibilidade quando vir que há benefícios para todos.

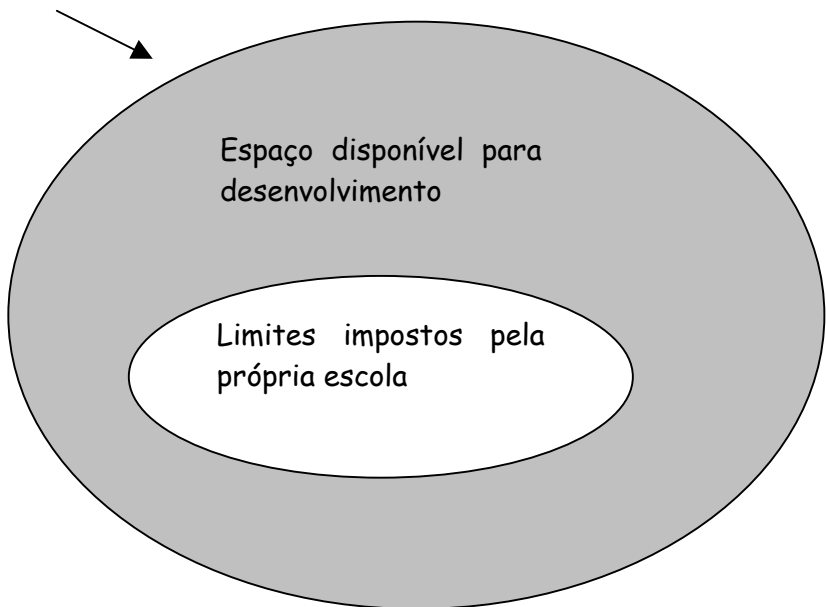
Posição pessoal

Governança, liderança e prestação pública de contas

<p>Passo dois: Conseguiu compreender melhor as ideias que subjazem aos regulamentos existentes. Não concorda com tudo, mas ainda acha difícil afastar-se das regras ou ainda não sabe como interpretá-las.</p>	<p>Tente o seguinte: Discuta a legislação com colegas; frequente um curso sobre legislação escolar. Isso poderá dar-lhe as perspectivas de que precisa para ganhar confiança sobre aquilo em que pode exercer influência (o conhecimento básico de legislação é um aspecto muito importante, mas muitas vezes negligenciado pelos gestores escolares). Estude com mais profundidade os documentos oficiais e exprima mais claramente as suas interpretações e pontos de vista pessoais.</p>
<p>Passo três: Concebe o seu papel como de ligação entre as autoridades escolares e os parceiros e verifica que tem de prestar contas perante ambos. Se bem que crie pressão e incerteza, dará certamente abertura para a mudança.</p>	<p>Tente o seguinte: Centre-se no que é melhor para os parceiros. Identifique o que ambas as partes esperam de si. Leia os documentos orientadores e teste os seus limites!</p>

Os limites são muito mais longínquos do que imagina! Gunnar Berg, Professor de Educação na Universidade de Uppsala, Suécia, ilustra-o do seguinte modo⁵:

*Limites legais expressos
em documentos formais*



⁵ Berg, Gunnar, Skolan som organisation. Uppsala Studies in Education n° 15. Almqvist & Wiksell 1981.

Assembleia de Escola

Os sistemas de governo das escolas variam de país para país. Na maior parte dos casos de educação pública o órgão responsável é um conselho local que representa a maioria política. Na escolas privadas a situação é semelhante. O grau de autonomia local ou regional varia de país para país, mas qualquer que seja o grau de independência, o gestor da escola responde perante uma qualquer forma de autoridade hierarquicamente superior.

Passo um: Nos seus contactos com a Assembleia de Escola⁶, tende a cingir-se a relatórios formais de acordo com os regulamentos. Como parte do sistema hierárquico, tem de fazer escolhas tácticas nos seus contactos com os superiores. A informação que lhes fornece tende a ser desvalorizada e por vezes desvirtuada. Diz à Assembleia de Escola aquilo que pensa que querem ouvir.

Tente o seguinte: Introduza nuances na sua informação. Se mesmo assim se sentir inseguro, tente dirigir a crítica a factores que ultrapassam a esfera de controlo da Assembleia de Escola. Assegure-se de que baseia a sua informação em factos e faça sugestões de melhoria.

Assembleia de Escola

Governança, liderança e prestação pública de contas

⁶ O termo *School board* usado no original corresponde a uma designação genérica do órgão de governo da escola ao qual reporta o dirigente escolar, em primeira instância.

NT: Na versão portuguesa, optou-se por utilizar a designação Assembleia de Escola, comumente utilizada para referenciar o órgão que, nesta acepção, lhe corresponde na estrutura de administração e gestão vigente em Portugal.

<p>Passo dois: Dê uma imagem mais verdadeira da vida na escola e das consequências das decisões políticas. Consegue ver a Assembleia de Escola como parceira e não apenas como um nível mais elevado de administração.</p>	<p>Tente o seguinte: Quando uma regra desactualizada ou claramente desadaptada conduz à ineficácia ou ao absurdo, diga muito claramente qual é a sua opinião e tente derrogar qualquer responsabilidade sobre as suas consequências.</p>
<p>Passo três: Quando se relaciona com os decisores, refere as suas reuniões e negociações com parceiros e revela uma forte lealdade para com os seus desejos e necessidades. Consciencialize-se de que possui um melhor conhecimento da situação escolar do que qualquer dos membros da Assembleia de Escola e de que eles cumprirão melhor o seu papel se lhes fornecer informação permanente e não-enviesada.</p>	<p>Tente o seguinte: Convide os membros da Assembleia de Escola a visitar a escola; deixe-os contactar os alunos e o pessoal docente e não docente sem a sua presença. Convide alunos para reuniões da Assembleia de Escola e mostre claramente que, embora valorize as opiniões de ambas as partes, a sua principal tarefa é defender os interesses dos alunos. Deixe bem claro que considera os alunos como parceiros neste processo.</p>

Reuniões

As reuniões constituem um importante instrumento de governança. Podem cingir-se à mera prestação de informações ou resolução de problemas práticos, mas podem, também, constituir boas oportunidades de reforço do seu envolvimento e de valores e objectivos comuns.

Passo um: Como considera que é o primeiro responsável perante os superiores, a sua perspectiva dos recursos humanos é essencialmente instrumental. Selecciona e fornece informação aleatoriamente, com poucas expectativas quanto à sua participação activa. As decisões importantes são da sua exclusiva responsabilidade. Apesar de ser um fardo pesado, a verdade é que lhes transmite uma sensação de controlo.

Tente o seguinte: Forneça informação com maior regularidade e frequência, pelo menos quando não haja risco de abrir as suas decisões à formulação de juízos ou de crítica. O pessoal fará tanto melhor quanto mais informação obtiver.

Reuniões

Governança, liderança e prestação pública de contas

Passo dois: Tornou regra o fornecimento de informação antes da tomada de decisão. Além disso o pessoal é consultado sobre algumas questões. Contudo, a informação é ainda unidireccional e as decisões mais importantes continuam a pertencer-lhe.

Tente o seguinte: Assegure-se de que o pessoal recebe a informação relevante com antecedência em relação à reunião, de modo a poderem formar a sua opinião. Preste mais atenção ao que dizem, negocie, persuada. Esteja preparado para conciliar. Construa os seus argumentos com base na sua crença pessoal e não com base na sua posição. Tenha em conta que o pessoal é bem formado e que é provável que as suas competências sejam superiores às suas em alguns aspectos.

Passo três: Graças a uma informação honesta e sistemática, o pessoal pode participar na formulação da agenda e na tomada de decisão. Assegure-se de que as reuniões não sejam preenchidas com assuntos mezinhos como fotocopiadoras ou telemóveis. Em vez disso, abra espaço à troca de concepções pedagógicas e ideológicas. Também oferece o contributo de conferencistas e peritos inspiradores. De vez em quando os alunos são convidados a participar nas reuniões para dar o seu ponto de vista.

Tente o seguinte: Em conjunto com o pessoal e com os alunos, formule uma visão para a sua escola. Com base nessa visão e em concordância com a vontade política e com o espírito do currículo tomem as decisões importantes em conjunto. Muitas das decisões que tomava sozinho estão agora completamente delegadas no seu pessoal.

Alunos

Na maior parte dos currículos nacionais faz-se menção do direito dos alunos à participação em processos democráticos nas suas escolas, por exemplo, através da formação de associações de estudantes⁷. No entanto, quaisquer que sejam as regras, não haverá democracia estudantil significativa sem o apoio do gestor da escola. O facto de alguns alunos serem muito jovens não pode servir de desculpa para a ausência de prática de democracia.

Passo um: Há escolas em que não há associação de estudantes ou em que a associação é desconhecida da maior parte dos alunos ou, ainda, em que a eleição dos seus membros se baseia em processos obscuros.

Tente o seguinte: Convide os alunos interessados para uma reunião. Informe-os sobre a possibilidade de constituírem uma associação de estudantes. Espere pelos resultados.

Alunos

Governança, liderança e prestação pública de contas

⁷ Por associação de estudantes entende-se um grupo de estudantes que age em representação dos seus pares. A associação de estudantes é apoiada pela direcção da escola.

Passo dois: A associação de estudantes existe, mas não é muito activa. Alguns alunos mantêm-na em funcionamento, mas não chama a atenção dos alunos, em geral. Os membros da associação não obtêm informação suficiente sobre questões importantes que lhes permita formular opiniões sérias. Quando se lhes dá voz, é para assuntos de pouca monta, como, por exemplo, um menu para uma festa de turma ou a cor de uma parede da sala de aula.

Tente o seguinte: Se de facto quer que os alunos tomem parte activa em processos democráticos formais, terá que os apoiar. Eles precisam de orientação, de informação global e sistemática, de formação prática e de recursos: um local para se encontrarem, equipamento e tempo para desempenhar a função⁸. Assegure-se também de que os alunos que participam activamente em processos de exercício democrático vêem os seus esforços reconhecidos.

⁸ Para mais informações sobre questões práticas, cf. Trafford, B. (2006). *Raising the student Voice*. Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk).

Passo três: Graças a uma informação abrangente e sistemática, todos puderam formar uma opinião e tomar parte activa em processos democráticos. Em conjunto com o pessoal e os alunos, formula uma visão para a sua escola. Com base nessa visão e em concordância com a vontade política e o espírito do currículo, todas as decisões importantes são tomadas em conjunto.

O facto de a responsabilidade lhe caber, em última instância, não o demove. A verdadeira governança democrática é baseada na confiança.

Tente o seguinte: Todas as decisões importantes são tomadas na sua escola por um governo escolar em que alunos e pessoal estão representados, em termos paritários. Nas escolas de 1.º ciclo, os representantes dos pais também participam. O gestor da escola tem direito a voto de desempate. Este modelo de governança escolar é ainda raro, mas existe em algumas escolas, por exemplo, nos países nórdicos.

Um exemplo de governança democrática

Na cidade sueca de Södertälje, todas as escolas secundárias têm uma Assembleia de Escola onde os representantes dos alunos estão em maioria. Este órgão decide assuntos como

- O orçamento, pelo menos em parte;
- Recrutamento;
- Calendário lectivo e férias;
- Documentos orientadores;
- Missão.

Nesta escola o dirigente assume um papel algo diferente como gestor e negociador que não pode deixar de usar métodos de governação democráticos!

Contextos informais

Atitude pessoal

Num processo de mudança, terá de começar por si mesmo. Quais são os seus incentivos?

Passo um: A reflexão pessoal não é muito importante. A sua missão é levar a cabo o que as autoridades decidiram. O importante é conhecer as regras. Se surgirem problemas, é aí que procura as soluções. Os alunos são considerados objectos de ensino.

Tente o seguinte: De vez em quando faça a si mesmo a seguinte pergunta: Será que esta regra faz sentido? Se não, haverá alguma coisa que eu possa fazer? Poderá também questionar-se sobre as razões que o levaram a ser gestor escolar. Haverá certamente razões mais interessantes que a de pôr em prática a legislação escolar.

Atitude pessoal

Governança, liderança e prestação pública de contas

<p>Passo dois: Analisou e compreendeu as intenções dos legisladores. Basicamente está de acordo. Vê as vantagens da governança democrática e a necessidade de satisfazer os desejos dos alunos e respectivos pais, mas também vê os riscos e os obstáculos. Não lhe interessa recorrer a mecanismos que se venham a revelar incontroláveis.</p>	<p>Tente o seguinte: Disponha de tempo para reflectir: qual é a minha visão? Porque é que a governança democrática é necessária? Quais são os benefícios? Como poderemos prosseguir-la na nossa escola? Procure bons exemplos e aprenda com eles, ainda que não possa aplicá-los inteiramente na sua escola.</p>
<p>Passo três: Está convencido que os processos democráticos podem e devem ser usados a todos os níveis na sua escola. O problema está em pôr toda a gente a partilhar da mesma visão.</p>	<p>Tente o seguinte: Pense estrategicamente: analise onde pode ganhar pequenas vitórias e identifique domínios de intervenção por onde começar. Faça um plano para os próximos dois anos e defina os seus próprios objectivos. Tenha paciência!</p>

Conversa de corredor/convívio

Poucos locais de trabalho são tão plenos de encontros informais como a escola, com um grande número de pessoas concentradas num espaço relativamente pequeno. Como gestor, tanto pode evitar muitos destes contactos que fazem perder tempo, fechando-se no seu gabinete, como pode tirar partido deles.

Passo um: Numa escola com muitas centenas de alunos, o gestor não conversa muito com eles fora do seu gabinete e provavelmente também não conversará com os elementos do pessoal. Os contactos restringem-se a cumprimentos por delicadeza ou a correcção de comportamentos.

Tente o seguinte: Visite a sala do pessoal, o refeitório e o recreio exterior pelo menos uma vez por dia. Converse com as pessoas e visite as salas de aula sem incumbência ou razão especial. Isto não tem de levar mais do que vinte minutos por dia, mas é um bom investimento.

Passo dois: Vai praticando "gestão" à medida que circula. Toda a gente sabe quem é e conhece todas as caras, pelo menos vagamente. Os alunos vêem-no como pessoa e não apenas como dirigente.

Tente o seguinte: Não hesite em envolver-se nas situações. Faça-se convidado para reuniões como as dos directores de turma com os pais ou as de planificação de Matemática, por exemplo. Se tiver um talento especial, utilize-o em seu benefício.

Conversa de corredor/convívio

Governança, liderança e prestação pública de contas

Passo três: Está determinado a fazer uma governança democrática onde for possível. Assegurou-se já de que os membros mais importantes do seu pessoal apoiam as suas decisões. Este facto encoraja os mais inseguros a tentar novos métodos.

Tente o seguinte: Aproveite todas as oportunidades para difundir e explicitar a sua visão. Converse, converse, converse: repita a mensagem e reforce as tendências correctas sempre que se depare com elas. Use reforço positivo e recompensas para estimular os bons processos. Não gaste demasiada energia com a minoria que não se dispõe a mudar.

Gestão corrente

A gestão corrente ocupa grande parte do tempo do gestor escolar e não pode ser negligenciada. Contudo, é fácil ficar preso(a) à secretária, sabendo que tem de cumprir estas tarefas e cumpri-las bem. Ali estão os papéis à sua frente, a cativarem a sua atenção e, a consegui-la a maior parte das vezes

Passo um: As rotinas administrativas e de controlo preenchem a maior parte do dia. Uma vez que a responsabilidade é inteiramente sua, sente-se na obrigação de verificar se está tudo correcto.

Tente o seguinte: Delege muito mais tarefas de rotina no pessoal administrativo. Provavelmente gostarão dessa responsabilidade acrescida. Reveja as rotinas; é provável que possa dispensar algumas.

Gestão corrente

Governança, liderança e prestação pública de contas

<p>Passo dois: Discute as rotinas diárias com os intervenientes respectivos e analisa que mais pode deixar para decisão de outrem. Se precisarem de mais formação, proporcione-lha.</p>	<p>Tente o seguinte: Assegure-se de que o pessoal administrativo não se esquece da razão de ser do seu trabalho e envolva-o em actividades com os alunos. Estabeleça princípios orientadores, em vez de instruções detalhadas. Atribua mais poder a alguns membros do pessoal para que possa dedicar-se mais à liderança pedagógica.</p>
<p>Passo três: Não se afogue em papéis que se empilham na sua secretária! Atribua as prioridades correctas: legislação, objectivos gerais e o que é melhor para os alunos.</p>	<p>Tente o seguinte: Acredite que todos têm vontade e capacidade de tomar as decisões certas. As avaliações regulares têm vindo a substituir o controlo. Como sempre, a sua gestão é baseada na confiança.</p>

Resolução de conflitos

Em todas as actividades de gestão a resolução de conflitos é uma tarefa recorrente e a gestão escolar não é excepção. O que complica a acção do gestor escolar é o facto de a escola não ser apenas um local de trabalho de alunos e pessoal, mas ser também uma autoridade pública que exerce poder sobre alguns cidadãos. Esta condição acrescida da concentração de pessoas, durante muito tempo num mesmo espaço restrito, gera conflitos de vez em quando. A gestão de conflitos é, por vezes, uma questão formal: se não for resolvido numa fase inicial, o conflito pode resultar em procedimentos legais, formais, que apenas causam prejuízos a todos os envolvidos.

Há o risco de o gestor escolar ficar enredado no papel de solucionador de conflitos ou de ser usado pelos professores para atemorizar os alunos. Tem de evitar esta situação. As pequenas infracções às regras têm de ser resolvidos pelo pessoal docente e não docente, não pelo gestor. Incentive o uso do diálogo na resolução de diferendos.

Passo um: Como dirigente da escola, decide e não admite protestos, ainda que venha depois a verificar que a sua decisão não era muito correcta. No entanto, os conflitos resolvidos desta forma têm tendência a reacender-se.

Tente o seguinte: Ouça ambas as partes e peça sugestões antes de tomar a decisão. Não receie mostrar incerteza e esteja preparado para alterar o seu veredicto perante novas circunstâncias.

Resolução de conflitos

Governança, liderança e prestação pública de contas

Passo dois: Envolve outros na resolução de problemas e sobretudo os mais directamente envolvidos. Aproveite a oportunidade para dar um bom exemplo de mútuo respeito e responsabilidade.

Tente o seguinte:
Estabeleça procedimentos de rotina, como, por exemplo, um conselho de alunos para a resolução de problemas.
Tome medidas que desincentivem os conflitos, tais como o envolvimento dos alunos na construção do regulamento da escola.

Passo três: Tenta sempre identificar e explicar os mecanismos que estão na base do conflito. Reveja as estruturas: o mau comportamento também pode ser causado por factores físicos ou organizacionais que podem ser alterados. Se o mesmo tipo de conflito for recorrente, procure explicações estruturais: como está organizado o horário, como são utilizadas as instalações ou se será necessário redistribuir os recursos. Analise bem o conflito antes de agir e, se forem necessárias mudanças, envolva a Assembleia de Escola.

Assegure-se de que as partes envolvidas se respeitem e, se possível, alcancem um entendimento mútuo. Qualquer conflito é melhor resolvido pelos próprios intervenientes. Aja como mediador e tente obter o consenso. Use a sua autoridade apenas como último recurso.

Área-chave 2: Educação para os valores

Sociedades homogêneas com valores comuns pertencem ao passado, se é que alguma vez existiram. Historicamente, a escolarização pública foi sempre um instrumento usado pelo poder para inculcar determinados valores nos seus súbditos. Continua a ser assim. No entanto, nas sociedades democráticas os valores que queremos transferir para as gerações mais jovens são abertamente estabelecidos por processos democráticos e assim mantidos. Este capítulo dedica-se sobretudo aos valores da democracia, dos direitos humanos e do respeito pela diversidade e ao modo como estes valores aparecem na escola, tanto em contextos formais como informais. Hoje em dia, dedica-se grande atenção aos resultados académicos dos alunos, mas não podemos esquecer um outro papel importante da educação: a promoção de valores que constituem pré-requisito para uma coexistência pacífica nas sociedades globalizadas modernas. Uma vez avaliado o alcance da sua acção no âmbito da ECD/DH com base nas análises dos capítulos anteriores, aqui encontrará algumas sugestões para como prosseguir.



© School Councils UK 2003

Contextos formais

Posição pessoal	
<p>Passo um: Não se dedicou muito a pensar em democracia ou outros valores na Educação, uma vez que o currículo não contempla directivas explícitas sobre a matéria. A sua responsabilidade restringe-se à verificação de que as regras são cumpridas.</p>	<p>Tente o seguinte: Alargue as suas perspectivas: o que há sobre valores na Constituição, nas convenções das Nações Unidas ou similares? Melhore os seus conhecimentos sobre mudança de valores na sociedade. Há muitos livros sobre esta temática disponíveis para trabalhos teóricos.⁹</p>

⁹ Vide, por exemplo, Putman, *Bowling alone*, Simon Schuster, New York 2001, ou Sennet, *The Corrosion of Character*, WW Norton & Co Ltd, London 2000.

<p>Passo dois: Reconhece que tem responsabilidade na transmissão não só de conhecimentos e competências, mas também de valores. Também reconhece que os alunos têm uma palavra a dizer quanto ao que está certo ou errado. É necessário fazer com que o seu pessoal partilhe desta mesma concepção.</p>	<p>Tente o seguinte: Alargue as perspectivas do seu pessoal. Use recursos externos para a formação na escola, fóruns de discussão, oficinas de formação, etc. Analise e defina, em conjunto, valores comuns essenciais à vida em sociedade e na escola. Invista em dias de formação para este efeito! Assegure-se de que os valores se tornam explícitos em todos os seus documentos orientadores.</p>
<p>Passo três: Assegurou-se de que todos os processos na sua escola se desenvolvem segundo um <i>ethos</i> de democracia e respeito pela diversidade. Os livros escolares e materiais de ensino são examinados com base nos mesmos princípios.</p>	<p>Tente o seguinte: É responsável por manter este nível elevado de educação para os valores. Preste atenção constante a discriminações ou outro tipo de comportamento menos ético. Use a sua posição para servir de exemplo e considere que tem a obrigação de ter uma atitude otimista em relação ao futuro e uma fé inabalável nos seus semelhantes, qualquer que seja a sua idade.</p>

Um exemplo de Educação para os valores

Por vezes, é preciso coragem para nos centrarmos em valores e trazer para a ribalta os problemas difíceis. Em 2005, foi desenvolvido um projecto sobre tráfico na Escola de Formação Profissional das Florestas e Trabalhos em Madeira.

Os objectivos do projecto eram

- formar os jovens para o reconhecimento do problema, das suas causas e consequências
- desenvolver competências para evitar situações perigosas

Métodos: Métodos de participação em práticas activas de cidadania, como, por exemplo, conferências, discussões parlamentares, dramatizações, elaboração de *posters* e revistas, filmes e internet.

Parceiros envolvidos: Professores, alunos, o presidente da Câmara e a Assembleia Municipal de Karlovac, a polícia local, além de ONG e *media* local.

O projecto foi premiado e reconhecido a nível nacional como uma boa prática de ECD/DH.

Assembleia de Escola

A amplitude das orientações locais de Educação para os valores varia de país para país e quando há orientações locais, raramente diferem de forma significativa do ambiente escolar nacional. As escolas confessionais, quando existem, são obviamente uma excepção. Como gestor escolar, pode usar a sua posição para realçar a importância da prática de valores democráticos em todos os níveis da sociedade, a começar nos órgãos dirigentes mais próximos dos alunos e dos pais.

Passo um: Cumpra as suas responsabilidades perante a Assembleia de Escola. Não se interessa por valores que não estejam expressos nos documentos oficiais.

Tente o seguinte:
 Manifeste junto da autoridade escolar local a necessidade de orientações éticas. Dê sugestões, mas comece com pequenos passos.

Assembleia de Escola

Educação para os valores

<p>Passo dois: Conseguiu despertar a atenção para a missão da escola numa sociedade em rápida mudança. Como gestor escolar com um contacto próximo com famílias e crianças, sabe mais do que a maior parte das pessoas sobre valores em mudança ou sobre mudanças de padrão familiar e da necessidade de implantar valores comuns.</p>	<p>Tente o seguinte: Informe a autoridade escolar local sobre o progresso das suas acções no domínio da participação activa do pessoal e dos alunos. O seu papel é o de porta-voz não só dos dirigentes junto da escola, mas também da escola junto dos dirigentes.</p>
<p>Passo três: A sua relação com a autoridade escolar local baseia-se na confiança. É uma importante fonte de informação para os decisores. Não se esqueça que é o perito e que ao fornecer informação valiosa pode ajudar a uma melhor tomada de decisão. Algumas das suas informações conduziram já a melhorias óbvias.</p>	<p>Tente o seguinte: Use a sua posição para orientar a atenção dos dirigentes para as necessidades dos grupos vulneráveis ou para outros domínios em que veja que os valores democráticos e os direitos humanos possam estar ameaçados. Os bons resultados, que já mostrou neste campo, podem tornar mais fácil a obtenção de um complemento financeiro que lhe permita melhorar a situação de crianças e jovens em risco.</p>

Reuniões

Os professores trabalham muitas vezes sós, fechados em salas de aula, e o seu esforço é muitas vezes julgado com base nos resultados académicos dos alunos e pouco mais. Têm poucas oportunidades de se encontrar para discutir questões pedagógicas ou éticas. As reuniões de professores deviam servir para isso.

Passo um: As tarefas dos professores restringem-se ao ensino e à manutenção da ordem na sala de aula. Conhecimento e competências formais prevalecem sempre sobre atitudes e valores. As reuniões são usadas para acertar questões técnicas e formais.

Tente o seguinte: Faça mudanças na agenda: alargue perspectivas para outras questões, tais como dilemas éticos conhecidos de todos os professores. Pode até marcar um trabalho prévio antes da reunião: ler um artigo sobre um assunto específico, descrever um dilema ético de que tenham conhecimento ou registar uma opinião pessoal sobre, por exemplo, como reduzir a negligência.

Reuniões

Educação para os valores

Passo dois: As reuniões são também usadas para melhorar competências, por exemplo, através de contributos de especialistas: o que acontece lá fora que tenha efeitos nos valores? Assegure-se de que o pessoal docente e não docente se actualiza em relação ao que acontece no mundo que os rodeia, especialmente quanto a valores e padrões sociais em mudança.

Tente o seguinte: Com base no conhecimento sobre a mudança de valores e de vida social, em geral, as pessoas podem centrar-se na compreensão e na prevenção, em vez de se centrarem no controlo e nas sanções. Não é necessário usar as reuniões para estabelecer questões simples e práticas; as pessoas resolvem esses problemas sem a sua ajuda.

Passo três: Uma vez que as questões de rotina e a interpretação de regras já não levam todo o tempo, os valores e os objectivos são as questões dominantes da agenda. É importante que, como dirigente, reserve tempo para a sua própria reflexão e estudo para que possa tornar-se fonte de confiança e inspiração para com os seus colaboradores.

O pessoal docente e não docente, os alunos e os dirigentes escolares trabalham em conjunto para formar o *ethos* escolar. Esta afirmação é conhecida e partilhada por todos. Assegure-se de que a forma e o conteúdo da Educação estejam em concordância com os valores da ECD/DH.

Alunos

O que faz com que uma escola tenha sucesso? Muitos estudos mostram que uma escola com sucesso é uma escola que coloca sempre as necessidades e os interesses dos alunos em primeiro lugar. Numa escola boa, ninguém esquece a razão de ser da escola: os alunos.

Passo um: Numa escola autoritária, os alunos estão no nível mais baixo da hierarquia escolar, sem qualquer influência em matéria de educação. Os seus valores não são tomados em consideração.

Tente o seguinte: Incentive os professores a acentuarem os valores universais no processo de ensino e não apenas os factos e as competências. Convide os alunos a tomarem parte na formulação do regulamento escolar e em outras decisões com forte intervenção de valores.

Alunos

Educação para os valores

<p>Passo dois: Em qualquer sala de aula, hoje em dia, encontram-se alunos de diferentes origens culturais e étnicas para os quais a escola se torna no menor denominador comum das suas vidas. Mais uma razão para que a escola seja vista como o lugar ideal para a implantação de valores democráticos e de direitos humanos, um local onde as opiniões divergentes são respeitadas e encontram atitudes abertas.</p>	<p>Tente o seguinte: Temos de consciencializar os alunos de que os livros escolares não veiculam necessariamente verdades inquestionáveis; os textos são sempre filtrados pelo sistema de valores dos seus autores.</p>
<p>Passo três: O que devemos ensinar? Tornou-se claro que os conhecimentos e as competências não chegam. Temos de incluir o pensamento crítico e autónomo como objectivo dos programas de todas as disciplinas e áreas disciplinares. Ameace a norma, chamando a atenção para a diversidade. Tenha consciência da necessidade de envolver formal e informalmente os alunos no estabelecimento das referências éticas da escola.</p>	<p>Tente o seguinte: Desafie a norma, enfatizando a diversidade. Assinale sempre as vantagens de quadros de referência mais abrangentes e não esqueça o conhecimento que tem da sala de aula, das experiências dos seus alunos.</p> <p>Veja também o passo três da secção <i>Reuniões</i>.</p>

Contextos informais

Já o afirmámos antes: boas intenções em documentos escritos têm pouco valor se, no dia-a-dia, os dirigentes escolares e o pessoal docente e não docente não demonstrarem que as declarações formais correspondem de facto à verdade.

Atitude pessoal

Passo um: Os seus valores pessoais não são relevantes. Coloca toda a esperança nas autoridades superiores. Os valores não são prioridade, excepto, porventura, a estabilidade, a ordem e a obediência.

Tente o seguinte:
 Pergunte-se: Quais são os meus incentivos? Que espécie de escola quero? Que sociedade? Que valores quero transmitir aos meus alunos? (ou poderia apenas perguntar-se: porque quererei eu ser gestor escolar?).

Atitude pessoal

Educação para os valores

<p>Passo dois: Para si é claro o que pretende em termos dos valores que deveriam estar patententes no ensino e na vida escolar. Já começou a alargar o seu pensamento para aqueles que o rodeiam.</p>	<p>Tente o seguinte: Alargue as ambições: deseje que toda a escola adopte os mesmos valores, por isso, gaste tempo e energia a espalhar a sua mensagem. Envolver os alunos em conferências formais e não formais sobre democracia, direitos humanos e respeito por todos. Como sempre, encoraje as boas iniciativas.</p>
<p>Passo três: Gosta verdadeiramente dos aspectos novos da vida, reflectidos no comportamento e valores de todos os diferentes sectores da sociedade representados na escola. O seu empenho pessoal é fonte de inspiração para alunos, professores e pessoal de apoio.</p>	<p>Tente o seguinte: Faça com que todos compreendam o poder dos bons exemplos. É preciso fazer com que os professores e os outros adultos se consciencializem da sua função de modelos e que os alunos mais velhos o sejam para os mais novos.</p>

Conversa de corredor/convívio

Ser gestor escolar é até certo ponto uma função solitária, tal como a maioria dos lugares de gestão, havendo sempre o risco de alienação em relação aos empregados e aos alunos.

<p>Passo um: A conversa de corredor é uma perda de tempo na maior parte dos casos.</p>	<p>Tente o seguinte: Pergunte-se: Que padrões sociais quero que os meus alunos adotem? O que é um bom modelo de interação social num local de trabalho? Que valores estão reflectidos no meu comportamento?</p>	Conversa de corredor/convívio	Educação para os valores
<p>Passo dois: Os contactos informais transmitem uma boa informação acerca do clima social e do código de conduta na sua escola. Não receia revelar as suas características pessoais e encorajar os alunos e o pessoal docente e não docente a partilhar consigo os seus pensamentos e sentimentos.</p>	<p>Tente o seguinte: Aumente as oportunidades de interação fora da sala de aula, entre alunos e pessoal docente e não docente: bar, refeitório e outras áreas de lazer comuns a alunos, professores e pessoal de apoio podem tornar-se um primeiro passo para uma melhor compreensão mútua.</p>		

Passo três: Por toda a escola se sente um relacionamento amistoso que advém de um genuíno interesse pelo ser humano.

Organize acontecimentos sociais para o pessoal docente e não docente e para os alunos: festeje aniversários, organize competições desportivas e concursos; algo que junte as pessoas e transmita aos alunos uma imagem positiva de uma coexistência transversal a todas as fronteiras sociais. Um efeito positivo é o facto de os alunos tenderem a ser mais leais e cooperativos quando têm uma imagem favorável de um professor em contexto não lectivo.

Gestão corrente

A maior parte da gestão corrente é de carácter formal. O aspecto informal é constituído pelo grau de prioridade e de energia que se gasta com isso. A gestão corrente também inclui o modo como responde a perguntas, a sua disponibilidade e o modo como lida com simples situações de rotina.

Passo um: Tem orgulho na sua contabilidade. A Assembleia de Escola, o pessoal docente e não docente e os parceiros podem ter a certeza de que tudo está em ordem.

Tente o seguinte:
 Pergunte-se: Será que isto é tudo? É fácil ficar preso nas questões administrativas; as tarefas são concretas, necessárias e fáceis de desempenhar. A implementação de valores é uma tarefa muito mais aberta e não há nenhuma maneira óbvia de começar, nem métodos de confiança para medir os resultados.

Gestão corrente

Educação para os valores

Passo dois: Claro que é necessária uma gestão correcta, mas as rotinas administrativas não passam de um enquadramento. Reduza ao mínimo o tempo a despendido com tarefas relacionadas com a sua posição. Dê prioridade à Educação e ao seu papel de guardião de valores democráticos.

Tente o seguinte: Tenha paciência e uma perspectiva de longo prazo. Os valores são um campo onde os resultados não se revelam de imediato e não são facilmente previsíveis. Utilize as situações do dia-a-dia para exemplificar valores: se for escrita no quadro uma mensagem em tom autoritário ou negativo, faça com que o seu autor a reescreva. Claro que, ao mesmo tempo, terá de se assegurar de que as suas próprias directivas para com professores, funcionários e alunos sejam também formuladas no mesmo espírito.

Passo três: Reserve tempo na sua agenda para a liderança ideológica: assegure-se de que tem tempo para a "governança" e não apenas para a gestão. Não se esqueça de que a democracia tem de ser reinventada para cada nova geração de alunos!

Resolução de conflitos

Numa escola autoritária é atribuído ao gestor — ou ele o assume voluntariamente — o papel de juiz de toda a espécie de conflitos. Uma consequência infeliz desta situação é a distância que se gera entre o dirigente e o resto da escola. Numa escola com estas características, os conflitos tendem a ser vistos como ameaças ao sistema e não como pontos de partida para o desenvolvimento ou, pelo menos, para a reflexão. O modo como trata os conflitos é revelador da opinião que tem dos alunos e dos professores e restante pessoal.

<p>Passo um: Se estiver inseguro, procurará nos regulamentos a solução para os conflitos. O que é importante é saber quem tem a culpa.</p>	<p>Tente o seguinte: Ouça com muita atenção e faça perguntas para melhor perceber o que ambas as partes têm a dizer. Quando reagem mal a uma decisão, tente compreender os valores e as razões que estão na origem dessa reacção.</p>	<p>Resolução de conflitos</p>	<p>Educação para os valores</p>
<p>Passo dois: É importante para si respeitar a integridade do infractor e não apenas da vítima. Baseia o seu juízo na experiência de que há sempre culpas de ambas as partes.</p>	<p>Tente o seguinte: Há conflitos mais importantes que outros, ainda que pareçam triviais. Preste atenção aos conflitos que possam ter origem em discriminação de género, étnica, de aparência ou deficiência.</p>		

Passo três: Aceite o facto de nem todos os conflitos poderem ser facilmente resolvidos. Veja-os como expressões de valores diferentes e tenha em conta que a compreensão e a solução residem muitas vezes na aceitação e não em encontrar bodes expiatórios.

Pode também ver o conflito como um incentivo ao desenvolvimento e uma oportunidade para envolver alunos, pais e outros participantes que se revelem úteis. O seu objectivo é prever e prevenir conflitos. É possível que muita da energia despendida na resolução de conflitos possa ser usada em mais nobres propósitos: reforçar a capacidade de compreensão e lealdade recíproca dos alunos e destes para com a escola e para com a sociedade.

Área-chave 3: Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação escolar.

O mundo escolar é muitas vezes descrito como separado do resto da sociedade, do mundo real, e os professores ouvirão muitas vezes que não sabem muito sobre a vida real, uma vez que passaram a maior parte da vida na escola. O mesmo se diz muitas vezes dos gestores escolares que, de facto, gerem empreendimentos com o mesmo número de empregados de uma empresa média. No entanto, é possível que haja alguma verdade na crítica. Há umas gerações atrás, a escola era considerada como representante das altas esferas, ou como um privilégio de ricos, e ainda hoje se encontram escolas e ideologias escolares que transportam o cunho da exclusividade e da dissociação da sociedade. Portanto, o que temos de fazer é abrir as escolas, entrar na ribalta e desempenhar o nosso papel na sociedade. Quer queiramos quer não, somos actores importantes, não espectadores, no processo de construção de uma sociedade democrática. Assim sendo, que passos dar? Em muitos países, incentiva-se a competição entre escolas como forma de aumentar a qualidade. Como lidar com a competição sem renunciar aos nossos valores fundamentais? Será que a equidade está em risco à medida que a competitividade avança?

Contextos formais

Posição pessoal		Posição pessoal	3. Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação da escola
<p>Passo um: A sua principal preocupação é a reputação da sua escola. Assegura-se de que toda a documentação para o exterior é verificada, positiva e incontroversa. O gestor é o melhor embaixador da escola.</p>	<p>Tente o seguinte: Pergunte-se: Uma boa reputação da escola deve ser construída sobre quê? Como alcançar a estabilidade quando tanto muda tão depressa?</p>		
<p>Passo dois: Faz uma análise profunda dos objectivos de uma boa escola, do ponto de vista dos documentos oficiais. Verifica que um bom ensino não é suficiente para criar a melhor escola. A sua missão é mais abrangente: a escola é o cimento cultural e social de uma sociedade moderna e diversificada.</p>	<p>Tente o seguinte: Passe da perspectiva teórica e nacional para a prática e local: Qual é a melhor escola para esta comunidade? Envolve o pessoal e os parceiros na análise. Convide os meios locais de comunicação social logo que haja alguma coisa de interesse comum para lhes comunicar. Assegure-se também de que a escola tem uma <i>webpage</i> atractiva e actualizada.</p>		

<p>Passo três: A sua preocupação essencial é a de que a escola ofereça aos seus alunos o melhor ambiente de aprendizagem possível. A sua escola também desempenha um papel activo na comunidade local. Como gestor da escola, torna-se uma pessoa importante na sociedade e a posição que a sua escola ocupa é mais sustentável que as outras e não tão exposta a tendências de curta duração.</p>	<p>Tente o seguinte: Use a sua posição para proteger os interesses dos grupos vulneráveis e para envolver outras pessoas e organizações exteriores à escola em diálogos sobre valores fundamentais e cidadania activa.</p>	
---	---	--

Assembleia de Escola

A Assembleia de Escola é o seu empregador e é sua função pôr em prática a sua visão. Aqui assume-se que as intenções deles e as suas apontam no mesmo sentido.

Passo um: Nos seus contactos com a Assembleia de Escola, enfatiza os aspectos externos da sua escola, tais como estatísticas favoráveis sobre os resultados dos alunos ou boa gestão económica.

Tente o seguinte: Revele outros aspectos. Poderia apresentar uma ou duas tentativas promissoras de cooperação com organizações locais ou com os pais.

Passo dois: Numa escola com financiamento público, a Assembleia de Escola terá provavelmente uma perspectiva mais abrangente do que os meros resultados dos alunos. Aqui está um bom ponto de partida para a definição de novos objectivos para a sua escola e de um lugar na comunidade. Comunique as suas ambições à Assembleia de Escola.

Tente o seguinte: Seja pró-activo: informe-se dos procedimentos formais e da agenda da Assembleia de Escola. O seu horizonte temporal é em geral longo. Forneça-lhes planos bem delineados de projectos de cooperação e prepare-se para conciliações.

Assembleia de Escola

3. Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação da escola

Passo três: A Assembleia de Escola toma-o como a mais fiável fonte de conhecimento especializado em matéria de governança escolar local. As decisões tomadas no plano político estão de acordo com os planos de longo prazo para a sua escola e dão-lhe o espaço de que necessita para lidar com a competição e a mudança rápida.

Tente o seguinte: Toda a comunidade beneficia de uma escola próspera. Use a sua posição para angariar os recursos que a tornem ainda melhor. Identifique os efeitos sinérgicos de que pode beneficiar com a cooperação com outros serviços da comunidade, como os cuidados de saúde e a assistência social. Permita que as ONG utilizem os recursos da escola para as suas reuniões quando a escola está vazia.

Reuniões

À medida que a sociedade muda, assim muda a escola e o papel dos professores. Muitas famílias têm as suas raízes em qualquer outro lugar do país e a escola funciona como a sua mais importante rede social. Este facto torna ainda mais difícil traçar uma linha entre as responsabilidades da escola e as das outras instituições sociais. A sua tarefa como gestor escolar é alertar o seu pessoal para estas mudanças e conduzi-lo no sentido de uma nova concepção da melhor escola para o seu grupo-alvo.

Passo um: O papel dos professores restringe-se a ensinar. Ouve muitas vezes os professores dizerem: "Sou professor e mais nada." Ou "Isto é uma escola, nada mais". E concorda.

Tente o seguinte:
Mantenha-se aberto às sugestões dos membros dos seus recursos humanos que queiram envolver o mundo exterior no seu ensino. Diga-lhes claramente, a eles e aos seus colegas cépticos, que estão no bom caminho.

Reuniões

3. Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação da escola

<p>Passo dois: O pessoal docente e não docente tem de se consciencializar do papel acrescido da escola nas sociedades diversificadas modernas: Deveriam ver a escola como um importante factor de unificação e a eles próprios como modelos para os jovens. Use as reuniões para reforçar este novo papel da escola e dos professores.</p>	<p>Tente o seguinte: Convide especialistas para fazerem conferências e debates durante as reuniões e os dias de formação. Envolve o pessoal docente e não docente e os alunos em contactos com a sociedade. Recorra a consultores externos na avaliação como ponto de partida para o desenvolvimento. Incentive os professores a usarem a sua rede de contactos para o estabelecimento de cooperação de longo ou curto prazo com a escola.</p>
<p>Passo três: A sua escola é um exemplo em todo o país. A sua atitude de abertura atrai muitos outros. Tanto o pessoal docente e não docente como os alunos se sentem orgulhosos da sua escola e transmitem o mesmo tipo de mensagem positiva aos visitantes. Durante as reuniões, parte do tempo é dedicada à análise e reforço da imagem da escola.</p> <p>Deixe que alunos e professores representem a escola em ocasiões oficiais. São os melhores embaixadores. Convide os antigos alunos a vir à escola para servirem de exemplo para os mais jovens.</p>	

Alunos

Hoje em dia, os alunos constituem grupos voláteis, em especial nas zonas urbanas. Se os pais não estiverem satisfeitos com a escola, mudam os filhos para outra. Neste contexto, é aliciante seguir o caminho mais fácil e tentar adivinhar o que é mais popular e adaptar-se a isso para recrutar mais alunos e para os manter. Uma outra abordagem é manter os velhos e experimentados princípios. Então, como pode combinar a boa tradição académica com a transmissão de valores culturais e éticos e com a competição implacável?

Passo um: É importante para a escola que os alunos mostrem bons resultados escolares, por isso os alunos passam todo o dia em aulas. As outras actividades são escassas, uma vez que desperdiçam tempo de aprendizagem. Os pais são informados das suas obrigações.

Tente o seguinte: Os resultados académicos são prioritários, mas há outras coisas que podem ser aprendidas na escola. O objectivo do envolvimento dos alunos continua a ser o mesmo: ter melhores resultados que os das escolas concorrentes.

Alunos

3. Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação da escola

Passo dois: Para melhorar a aprendizagem efectiva, os alunos têm de sentir o apoio dos adultos. Pergunte-lhes o que esperam da escola e deixe-os avaliar o ensino com regularidade. Em relação aos alunos mais novos, pergunte também aos pais.

Tente o seguinte: Atribua um tempo e um espaço à Associação de Estudantes no horário da escola. Convide os pais para reuniões para que possa conhecer as suas expectativas em relação à escola. Envolve os Alunos e os parceiros em actividades sociais e crie rituais para construir um espírito de comunidade na escola. Para estabelecer uma ligação mais clara entre matérias escolares e a vida de trabalho, contacte empresas locais. Os pais também podem ajudar neste aspecto. Permita que os alunos visitem locais de trabalho e convide os seus responsáveis como conferencistas.

Passo três:

Ver Reuniões, acima.

Associação de estudantes: um exemplo

Uma Associação de Estudantes é fácil de constituir, com um certo número de representantes que reúnem regularmente, talvez um presidente e um secretário como únicos lugares de liderança. Mas também pode ser muito mais elaborada, como acontece na escola secundária Illyés Gyula em Budaörs, na Hungria:

O **Senado** tem dois representantes de cada turma e é presidido pelo Vice-Presidente.

O **Gabinete**, dirigido pelo Presidente, é o órgão executivo. Presidente e Vice-Presidente são eleitos pela Associação de Estudantes. O seu mandato advém do Senado.

O **Tribunal** tem um membro de cada turma. O Tribunal age como mediador de conflitos entre alunos e professores. O objectivo do Tribunal é atingir o consenso entre as partes em conflito.

O gestor da escola dá-lhes formação e apoio específico para o desenvolvimento do seu trabalho. Até agora, um dos resultados é uma maior confiança e respeito mútuos entre professores e alunos. Além disso, os professores tendem a considerar os alunos mais como parceiros iguais.

Contextos informais

Atitude pessoal

Passo um: A sua maior satisfação é atingir boas médias nos relatórios estatísticos. A competição é um desafio inspirador. As crianças desfavorecidas constituem uma ameaça.

Tente o seguinte:
 Pergunte-se: Estamos a fazer bem, mas será o que devemos fazer? Estaremos demasiado confinados ao mundo escolar? Será que algo de importante nos passou despercebido? E que acontece se as nossas médias baixam?

Atitude pessoal

3. Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação da escola

Passo dois: Pretende alargar os contactos da escola com o mundo exterior e a base de recrutamento de alunos. Tem consciência de que os jovens necessitam de outras qualificações, além das boas notas, para terem sucesso na vida e considera que tem a responsabilidade de proporcionar o seu desenvolvimento na escola.

Tente o seguinte: Use a sua rede de contactos, para começar, e convide as ONG para a sua escola: Recorra a Crianças, ambientalistas, o clube local de xadrez, ou qualquer outra coisa que conheça e que pode revitalizar o dia escolar ou inspirar alguns alunos para uma actividade nova e enriquecedora. Entre gente jovem há, muitas vezes, um grande idealismo que não chegamos a reconhecer.

Se for criticado, abra-se ao diálogo, não seja defensivo.

Passo três: Vê-se como um supervisor, sempre pronto a apoiar melhorias; até os passos aparentemente mais pequenos e insignificantes na direcção certa são notados e louvados. Continua satisfeito com os bons resultados, mas atribui parte do sucesso ao espírito de abertura e cooperação entre o pessoal e os alunos. A sua posição forte torna mais fácil a generosidade e a partilha de boas práticas com outras escolas.

Está orgulhoso da sua escola e de tudo o que conseguiram juntos. É claro para todos que a menção constante à "democracia" e à "responsabilidade" é genuína. Passe um tempo considerável fora do gabinete todos os dias. Aproveite todas as oportunidades para reforçar o moral dos seus recursos humanos e dos alunos.

Conversa de corredor/convívio

Passo um: Os assuntos importantes são tratados em reuniões formais. O que é dito em encontros casuais não pode ser tido em conta. Além disso, não é bom para a reputação da escola que haja comentários críticos ou conversa sobre problemas nos corredores.

Tente o seguinte: Não subestime o que lhe é dito informalmente. O que as pessoas dizem ao superior raramente é inteiramente espontâneo; provavelmente já é uma questão pensada anteriormente. Por isso, não seja precipitado nas respostas que dá a perguntas cruciais, quando passa. Ouça, mostre-se interessado e grato, mas leve o tempo necessário!

Conversa de corredor/convívio

3. Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação da escola

<p>Passo dois: Olhe em volta: como é que as pessoas comunicam? Por exemplo, se não quer que os alunos levem as pastas para a biblioteca, pode dar dois tipos de instruções: "É proibido levar as pastas para a biblioteca!"; ou, ainda, lá fora, junto do balcão: "Deixe aqui a pasta, por favor!"</p> <p>Como é que os alunos ou o pessoal docente e não docente recebem as visitas? Quais são as suas primeiras impressões?</p>	<p>Tente o seguinte: Dê sempre um bom exemplo de abertura e delicadeza. Certifique-se de que as mensagens escritas nos placares e nas salas de aula estão expressas num tom positivo. Antes prevenir que remediar e se há uma profusão de sinais exprimindo proibições, é legítimo que alunos e visitantes pensem que o que não é expressamente proibido é autorizado. Não é assim que se formam cidadãos livres e responsáveis.</p>
<p>Passo três:</p> <p><i>Ver Atitude pessoal, acima.</i></p>	

Resolução de conflitos

A resolução de conflitos, como um dos aspectos da governança democrática, é profusamente tratada em outras áreas-chave com as quais as perguntas correspondentes estão mais naturalmente relacionadas. Faremos apenas alguns comentários adicionais sobre resolução de conflitos que é vista como aspecto informal da Área-chave 3

Nem sempre é sensato escamotear conflitos; é preciso encontrar um certo equilíbrio nesta matéria. Se o conflito é susceptível de perturbar muitas pessoas ou de ultrapassar as paredes da escola, pode ser sensato prestar informações em primeira mão e não esperar reagir apenas quando o mal já está feito. Por isso, a abertura também pode ser um bom método de autodefesa. É sempre bom para si, e para a escola, que a primeira versão que sai para o domínio público seja a sua.

Num clima de abertura, os pequenos conflitos têm menos probabilidade de crescer. A compreensão e respeito mútuo são essenciais à resolução de conflitos, em detrimento do prestígio pessoal e da retaliação.

Resolução de conflitos

3. Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação da escola



Área-chave 4: Disciplina

Quando tantas pessoas trabalham juntas num mesmo espaço, como acontece nas escolas, é necessária disciplina. Aqui, a questão é a seguinte: Que forças devem ser usadas para manter a disciplina e a ordem? O que faz com que os alunos sigam as regras e o que faz com que se oponham a elas? Os problemas disciplinares são bem conhecidos de quem andou por escolas e não se resolvem facilmente.

As razões dos problemas disciplinares variam. Eis algumas:

- grandes grupos com poucos adultos à vista;
- as matérias em estudo não são motivadoras. Os alunos também não vêem as vantagens algumas disciplinas;
- atitudes escolares insensíveis aos interesses e gostos dos alunos;
- os métodos de ensino não estão adaptados aos estilos de aprendizagem dos alunos.

Muitas vezes, a raiz do problema está fora da escola:

- alienação devido à situação social, à diferença étnica ou a alguma espécie de deficiência;
- e claro que também a fraqueza humana, que é tão própria de crianças como de adultos: preguiça, descuido, falta de empatia e muito mais.

Se se acrescentar o facto de os alunos passarem por fases extremamente importantes, e por vezes difíceis, durante o período de permanência na escola, verá que as escolas fazem um excelente trabalho todos os dias e em toda a parte. Portanto, o modo como vê a disciplina depende do modo como vê os jovens. Serão potenciais jovens de risco que tenham de ser mantidos sob estrito controlo ou seres humanos como nós, apenas mais jovens e menos experientes?

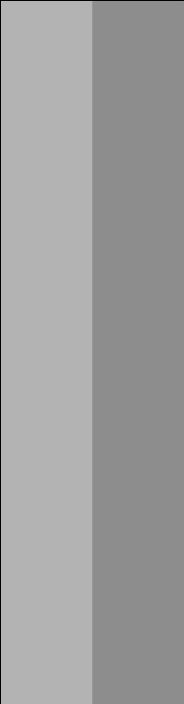
Como adultos, temos de seguir leis e regulamentos na sociedade. O mesmo se dirá das escolas, evidentemente. Tem de haver regras. Mas, como na sociedade em geral, as regras na escola deveriam ser definidas por processos democráticos por aqueles que a elas se submetem. O objectivo é fazer da disciplina escolar algo de assumido e não de imposto.

Contextos formais

Posição pessoal	
<p>Passo um: Acredita firmemente nas regras e na autoridade como meios de manutenção da ordem. As regras dão estabilidade, pois os alunos saberão sempre como comportar-se. Também simplificam as relações sociais na escola e evitam que os professores percam tempo com discussões. O dirigente da escola tem sempre razão, na sua qualidade de autoridade superior.</p>	<p>Tente o seguinte: Pergunte-se: haverá aspectos estruturais que possam ser eliminados? Por exemplo, poderemos mudar os horários para que os adultos possam passar mais tempo com os alunos? Ou assegurar que haja grandes relógios em muitos lugares para ajudar os alunos a chegar a horas às aulas? Deve haver alguns processos simples para aumentar a eficiência da sua organização e reduzir o tempo e a energia que se gasta em medidas disciplinares.</p>

Posição pessoal

4. Disciplina dos alunos

<p>Passo dois: Como gestor, interpreta as regras e o grau das sanções, mas deseja ouvir os alunos antes de tomar uma decisão e estar mais aberto às suas necessidades e interesses. Pode haver circunstâncias atenuantes; por exemplo, alguns problemas disciplinares podem ter origem em questões de diferenças culturais.</p>	<p>Tente o seguinte: Incentive os professores a centrar-se mais na motivação dos alunos do que na autoridade dos professores. Envolver os alunos no estabelecimento das regras. Peça conselho sobre como lidar com diferenças culturais. Os alunos, como toda a gente, preferem trabalhar em paz e sossego e não no caos. Em vez de falar em termos de regras e castigos, recorra aos <i>deveres e direitos</i>.</p>	
--	--	--

Passo três: Toda a gente está empenhada no esforço constante de manutenção da ordem e da disciplina. A diferença, agora, é a de que o código de conduta é já conhecido e foi interiorizado pela maioria. O respeito mútuo e os interesses comuns são as linhas de orientação para o estabelecimento de regras na escola. A cooperação é mais importante do que a autoridade e as regras são regularmente revistas, quer por alunos, quer pelo pessoal docente e não docente, quer ainda pelas chefias.

A autoridade é algo que se conquista, não advém da posição. No entanto, também está consciente de que, tal como no mundo que o rodeia, haverá sempre alguns que não se adaptam facilmente às regras estabelecidas ou que se revelam incapazes de se disciplinar sem o recurso a regulamentos e à ameaça de sanções.

Tente o seguinte: Quando tiver de usar sanções, seja claro e moderado. Tenha o cuidado de criticar o acto e não a pessoa. Incite ao bom comportamento, aumentando as liberdades dos que revelam um comportamento mais responsável e maduro. Nunca se esqueça de constituir um bom exemplo de relação de um adulto com indivíduos jovens e educáveis e de que tem a obrigação de incluir estes jovens na sociedade e não de os excluir.

Assembleia de Escola

Normalmente, a Assembleia de Escola não interfere na gestão corrente da escola, por isso, a disciplina não é um assunto a tratar nas reuniões com este órgão. É considerado um assunto interno da escola.

<p>Passo um: Como gestor, é responsável pela manutenção da disciplina e da ordem, o que pode ser um fardo bem pesado para um líder escolar.</p>	<p>Tente o seguinte: Identifique factores sociais que se repercutem na escola e que podem ser atenuados por algumas mudanças de política escolar. Levante a seguinte questão: como poderá a Assembleia de Escola, ou outras estruturas políticas locais, compensar a segregação ou outro tipo de injustiça social?</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Assembleia de Escola</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">4. Disciplina dos alunos</p>
<p>Passo dois: Tem consciência de que a disciplina é uma matéria muito mais importante para a escola do que um mero assunto interno. Como sempre, as mudanças na sociedade trazem repercussões imediatas para a vida na escola.</p>	<p>Tente o seguinte: Recorra à sua posição e conhecimentos para convencer a Assembleia de Escola sobre os ajustamentos necessários na distribuição de recursos. Forneça-lhes um quadro com <i>nuances</i> para neutralizar exigências populistas de "lei e ordem" sem menosprezar preocupações genuínas.</p>	

<p>Passo três: A Assembleia de Escola tem uma imagem real do modo como o bom comportamento discente é encorajado e mantido. A sua escola é considerada um bom exemplo de aplicação de uma boa disciplina.</p>	<p>Tente o seguinte: Faça com que a Assembleia de Escola se convença de que uma boa cidadania começa na escola e de que os recursos gastos com isso são um bom investimento para a sociedade.</p>	
--	--	--

Reuniões

O gestor escolar deve ter sempre presente que a disciplina dos alunos é uma matéria da maior importância para os professores. O professor é o primeiro a deparar-se com os comportamentos irregulares e está muitas vezes só perante grandes grupos de alunos. Por isso, o que se poderá fazer para proporcionar aos professores as melhores condições de criação de bons ambientes de aprendizagem para alunos e para si próprios na sala de aula?

Passo um: O professor é quem tem a autoridade na sala de aula. Em relação aos alunos, apoia sempre o professor em matéria disciplinar. No entanto, tende a ver os problemas disciplinares como fragilidade pessoal dos professores ou como falta de carácter dos alunos.

Tente o seguinte: Discuta a disciplina em termos genéricos. Tenha o cuidado de não culpar as pessoas. Descubra o que as pessoas consideram ser os maiores obstáculos à manutenção da ordem. Promova a abertura: o que é visto como profundamente pessoal pode muitas vezes tornar-se numa experiência partilhada por todos, ou quase todos. Estabeleça regras comuns; tente, pelo menos, alcançar o consenso a um nível bastante básico e insista para que todos cumpram o que foi acordado em conjunto.

Reuniões

4. Disciplina dos alunos

Passo dois: Promoveu algumas melhorias organizacionais. No entanto, a opinião global é a de que os alunos é que têm de mudar e não a escola. Muitos professores vêem os problemas disciplinares como insucessos pessoais ou profissionais.

Tente o seguinte: Convide especialistas para falarem das mudanças de valores que ocorrem na sociedade e das diferenças étnicas e culturais. Tente, também, ver a situação do ponto de vista dos alunos: que mecanismos existem na escola que promovem o comportamento indesejado? Que poderemos mudar?

Passo três: Os problemas disciplinares são discutidos numa perspectiva mais abrangente e não como insucessos pessoais de professores, funcionários e chefia. É necessária uma compreensão mais profunda da sociedade e dos seus impactos nas crianças.

A manutenção da ordem é igualmente importante para todos. As regras de comportamento são estabelecidas e revistas por consenso entre professores, pessoal de apoio, chefia e alunos. Os alunos são informados dos seus direitos, mas também dos seus deveres.



© School Councils UK

Alunos

Numa escola autoritária, a disciplina é um objectivo em si mesma. A obediência é uma virtude. Numa escola democrática, por contraste, os alunos tomam posse dos seus direitos e responsabilidades — e assim se responsabilizam pelo seu comportamento e disciplina.

Passo um: Os alunos devem obedecer às regras e não se espera que as questionem.

Tente o seguinte: Permita que os alunos expressem as suas opiniões. Se as objecções forem fortes e unânimes, pode permitir algum desvio a uma regra claramente inadequada. Depois adapte-a à nova prática.

Alunos

4. Disciplina dos alunos

Passo dois: Quando as reacções dos alunos a uma regra forem fortes, toma-o como um indicador de necessidade de mudança do regulamento.

Tente o seguinte: Envolve os alunos na definição das orientações. Atribua à Associação de Estudantes um papel fundamental na definição de regras de conduta na escola. A experiência mostra que os alunos são os verdadeiros especialistas quanto à definição de regras realistas e fáceis de prosseguir. Tal como nós, também eles querem paz e sossego.

Passo três: Os alunos são envolvidos, não só na discussão das políticas, mas também na aplicação das regras. Atribui-se aos alunos mais velhos o papel de mentores dos mais novos.

Ver também "*Reuniões, Passo três*", acima.

Contextos informais

Atitude pessoal			
<p>Passo um: Não se pode ter a certeza de que as crianças / os alunos sabem o que está certo ou errado. Têm de aprender a obedecer.</p>	<p>Tente o seguinte: Pergunte-se: Por que será que a interpretação que o gestor faz das regras é a que tem de prevalecer? Convide os alunos para discussões sobre comportamento e regras. Partilhe também o seu pensamento com o pessoal docente e não docente.</p>	<p>Atitude pessoal</p>	<p>4. Disciplina dos alunos</p>

Passo dois: Tomou consciência de que o mau carácter não é a única razão para a falta de disciplina. Também faz autocrítica: poderia ter evitado alguns problemas disciplinares se tivesse sido mais flexível.

Tente o seguinte: Atribua mais direitos a alunos mais velhos, numa determinada área, e veja como reagem. Exprima claramente o grau de responsabilidade que espera que tomem.

Por exemplo, poderia permitir-lhes livre acesso à sala de computadores, durante um período experimental, desde que usassem o equipamento com o devido cuidado. Faça com que os alunos percebam esta relação: quanto mais responsabilidade revelarem, mais direitos terão.

Passo três: Confia nos alunos, como confia no pessoal. As regras são necessárias como referência, mas não as usa como argumento principal em caso de mau comportamento. A responsabilidade individual é mais importante do que a obediência.

Para nos sentirmos individualmente responsáveis, é necessário que nos respeitemos. Reforçar o autoconceito dos alunos é um grande desafio numa escola: se não se respeitar a si mesmo não poderá respeitar os outros. O acompanhamento tutorial pode ser um método útil neste caso, tanto para professores como para gestores.

Conversa de corredor/convívio

Passo um: Quando circula pela escola a sua intenção principal é garantir que esteja tudo em ordem. Também é importante para si infundir o respeito para com o dirigente escolar junto dos alunos, professores e restante pessoal.

Tente o seguinte:
 Pergunte-se: Será que os alunos se comportam de maneira diferente quando não há adultos por perto?
 Se assim é, qual será a razão?

Conversa de corredor/convívio

4. Disciplina dos alunos

Passo dois: Na escola, os adultos dão sempre bons exemplos. São pontuais, delicados e preparam-se bem para todas as actividades. Claro que espera que os alunos se comportem do mesmo modo.

Tente o seguinte: Quando deparar com um comportamento incorrecto, aproveite a oportunidade para actuar de forma positiva: mostre interesse e tente não começar por fazer juízos de valor. Além disso, não se limite a interagir apenas quando se trata de corrigir comportamentos desadequados. Se tiver desenvolvido relações de amizade com os alunos, estará em muito melhor posição para os disciplinar, com um sentido construtivo e positivo.

Passo três: Alunos e pessoal docente e não docente interagem de forma descontraída, mas respeitadora. Além disso, os alunos sentem que os professores os apoiam e se interessam genuinamente pelo seu bem-estar e desenvolvimento pessoal. Os alunos comportam-se correctamente mesmo quando não há adultos a tomar conta e vê-se muito pouco *bullying* e vandalismo. Tanto os alunos como o pessoal são leais à escola.

Gestão corrente/ Resolução de conflitos

Passo um: As respostas à maior parte das perguntas encontram-se em documentos orientadores. O gestor escolar é perito em legislação.

Tente o seguinte:
 Pergunte-se: Por que razão isto será tão importante para mim? O comportamento desregrado consome tempo e dinheiro. Poderá haver outros incentivos ao bom comportamento, além das regras? Como contrariar a atitude (ainda frequente) de uso de violência como uma resposta ao conflito?

Gestão corrente / Resolução de conflitos

4. Disciplina dos alunos

Passo dois: Começou por dar maior liberdade para um desempenho autónomo de funções. Reduziu o controlo diário, o que lhe permite passar mais tempo com alunos, professores e pessoal de apoio.

Tente o seguinte: Apele ao lado bom do comportamento humano, em vez de se concentrar em reprimir o mau. Chame a atenção para a responsabilidade de todos para com o *ethos* da escola, por exemplo, perguntando: gostaria de se ter como colega de escola ou de turma?

Facilite e estimule o trabalho de grupo entre professores, por exemplo, atribuindo um grupo maior de alunos a um grupo de professores, em vez da distribuição clássica de serviço que consiste em atribuir a cada professor um grupo de alunos organizado em turma.

Esteja atento aos prejuízos causados pela violência. Promova activamente os princípios e os métodos da resolução pacífica de conflitos.

Passo três: A sua escola é um lugar dinâmico e nem sempre tem o pleno controlo do que se passa, o que por vezes o preocupa. A maior parte dos casos de insubordinação são resolvidos antes mesmo de saber que existiram. É frequente surpreender-se com as boas ideias que vêm do pessoal docente e não docente e dos alunos e sente-se como um membro da mesma equipa.

Mostre confiança! Quando dá mais autonomia ao pessoal, tem também de ser condescendente com eventuais erros. Veja os conflitos entre colegas como opiniões divergentes e não necessariamente em termos de bem e mal.

Mostre sempre uma atitude positiva perante sugestões ou críticas e deixe que os alunos e todo o pessoal avaliem regularmente o seu modo de gerir a escola.

7. Perguntas frequentes da governança escolar democrática

Os *media* invadem-nos diariamente com imagens de problemas que ocorrem nas escolas: insubordinação, vandalismo, fuga à escola ou *bullying*, apenas para exemplificar alguns. Muitos dirigentes nacionais estão profundamente preocupados com as estatísticas dos últimos relatórios PISA sobre os resultados dos alunos¹⁰, enquanto que as universidades se queixam de que os alunos não possuem os conhecimentos necessários ao prosseguimento de estudos superiores. Mais ordem e regras mais estritas, expulsão de elementos desregrados: estas e outras medidas repressivas são as que se encontram com frequência tanto em cartas ao editor como em decretos ministeriais.

Em tal situação, será legítimo pôr em dúvida a atribuição de mais poder aos alunos, quando eles tão claramente se manifestam incapazes de assumir a responsabilidade por coisas tão simples como seguir as instruções dos professores na sala de aula. Contudo, estamos certos de que é preciso mais democracia e não menos. Se tratarmos os alunos com respeito, é mais provável que sejamos respeitados. A verdadeira autoridade tem de ser conquistada junto daqueles que temos de governar, não decorre automaticamente da posição formal. Mas, acima de tudo, acreditamos que o respeito pelo indivíduo, a equidade para todos e o direito à palavra são verdadeiramente fundamentais. A escola não é exceção. Também estamos convencidos de que se queremos que a democracia se mantenha saudável nas nossas sociedades, os jovens têm de ter a oportunidade de a praticar e ver os seus benefícios ao longo dos vários anos que permanecem na escola.

¹⁰ Veja-se, por exemplo, a publicação da OCDE (2006), *Education at a Glance*. As tabelas, os gráficos e a Base de Dados de Educação completa estão disponíveis no site da OCDE Educação, no endereço www.oecd.org/edu/eag2006.

Tendo em conta os actuais problemas de perturbação social, reestruturação económica e alteração demográfica, a preocupação é natural? O que acontecerá, se se soltar as rédeas? Neste capítulo, procuraremos responder ou, pelo menos, comentar algumas perguntas frequentes sobre governança democrática.

O que acontece...

À ordem?

A democracia estudantil não implica que não haja regras. Neste domínio, a escola não difere do resto da sociedade. Dita a experiência pessoal que os alunos, qualquer que seja a sua idade, têm a mesma atitude que os adultos perante a lei e a ordem: *as regras são necessárias!* Mas é mais fácil compreender e obedecer às regras quando se participa na sua definição. De facto, envolver os alunos na construção do regulamento escolar é um dos mais simples e seguros pontos de partida para um percurso em direcção à governança democrática.

Aos resultados?

Muitos professores e dirigentes escolares ficam preocupados com a possibilidade de a partilha de poder com os alunos os dispersar dos resultados escolares. Os professores têm a necessária visão global do que ensinar e como. Os professores podem evidentemente ser os especialistas do ensino, mas a aprendizagem não deixa de ser um acto pessoal e ninguém melhor que cada um dos alunos para saber o qual é o seu melhor método de aprendizagem. Uma forma de tratar os alunos com respeito é centrar a actividade docente na aprendizagem e não no ensino. A investigação pedagógica moderna tem mostrado que esta abordagem melhora os resultados dos alunos.

Ao respeito pelos professores?

O que acontecerá se se conferir aos alunos o direito de criticar os professores? Se se permitir que os alunos critiquem o ensino, o que dirão?

A verdade é que os alunos valorizam o mesmo tipo de ensino que os próprios professores: professores competentes, organizados, simpáticos e empenhados, com expectativas elevadas em relação aos alunos e boas competências de liderança.

Claro que também há o risco de os alunos expressarem as suas opiniões de forma insultuosa quando se sentem ofendidos ou tratados com injustiça pelos professores. Mas esses maus hábitos tendem a desaparecer com a experiência e com uma relação mais igual e de respeito mútuo. Pelo contrário, é a sensação de alienação e inferioridade aquela que suscita o mau comportamento.

Aos direitos sem deveres?

Se os alunos forem tratados como ignorantes e irresponsáveis receptores de educação, que deveriam estar gratos pelo que o mundo dos adultos lhes proporciona, não lhes será fácil distinguir entre o que é razoável exigir dos professores e da escola e o que é de sua responsabilidade pessoal. Mas se lhes for prestada informação constante e pedida a sua opinião pessoal, tenderão a agir de forma mais madura. São capazes de compreender a relação entre deveres e direitos e compreender que não podem reclamar os seus direitos individuais à custa dos de outrem.

Ao insucesso e à falta de motivação?

O insucesso pode ter muitas razões; crescer é um processo aventureiro em que tudo pode acontecer. Ao permitir que os alunos tenham maior controlo sobre a sua situação na escola, poder-se-á, pelo menos, reduzir alguns dos problemas que os jovens têm de enfrentar e

que mais energias consomem. Um currículo fechado ou uma escolha docente e ditatorial dos temas pode matar qualquer entusiasmo juvenil. Dar aos alunos maior liberdade de escolha, tanto da matéria a estudar como dos métodos de aprendizagem, pode aumentar a motivação.

A alunos com dificuldades de aprendizagem?

Numa escola democrática luta-se pela inclusão. Que fazer dos que têm um ritmo lento de aprendizagem? Não há o risco de atrasarem toda a turma?

Claro que também há um limite à inclusão num ambiente escolar democrático, embora as estatísticas revelem que este risco é muitas vezes empolado. No referido relatório PISA, pode ver-se que os países que segregam os alunos com ritmo lento de aprendizagem desde muito cedo não apresentam melhores resultados, no topo, do que aqueles em que os grupos etários são mantidos ao longo de toda a escolaridade obrigatória.

A alunos que fazem escolhas erradas?

Se permitirmos que os alunos tenham uma maior liberdade de escolha, como podemos levá-los a fazer a escolha certa? Esta pergunta não está bem formulada. Deveria ser: quem deve decidir o que está certo?

Se dermos alguma liberdade de escolha ao aluno, o resultado global sairá provavelmente beneficiado. Além disso, competências como o pensamento analítico e crítico podem ser aprendidas de várias formas, não apenas por meio de tradicionais manuais escolares sobre tradicionais matérias escolares.

Ao tempo que a democracia leva?

Se se pretende que os alunos se envolvam em processos democráticos, de que disciplinas deve ser retirado o tempo para isso? Haverá menos tempo para o ensino?

É evidente que a resposta a estas perguntas é a de que a prática da democracia é tão importante como qualquer outra disciplina e que todos os processos sociais e de aprendizagem tirarão benefícios dela.

Governança escolar democrática em acção

Um excelente exemplo de governança escolar democrática é a escola Roihuvuori Elementary School, em Helsínquia, na Finlândia. Atingiram-se níveis razoáveis de consecução na totalidade das quatro áreas-chave de ECD descritas neste livro.

Governança, liderança e prestação pública de contas

Todo o trabalho escolar é organizado em equipas autogeridas que igualmente se responsabilizam pela maior parte da gestão da escola. A missão é definida conjuntamente pelo pessoal, pelos alunos e pelos pais. A associação de estudantes é muito activa e fortemente apoiada pelo pessoal. Nas negociações com a autarquia local, a escola vota em quem deseja que represente a escola. Já aconteceu a escola ter sido representada por alunos de 7 anos que necessitavam de um assistente para lhes ler os documentos oficiais!

O método de prestação de contas nas escolas de Helsínquia é a auto-avaliação apresentada em relatórios escritos. Conforme os resultados escolares, assim recebem o financiamento para o ano seguinte. Roihuvuori Elementary School tem tido tanto sucesso que tem recebido somas substanciais que usa na formação contínua e em bolsas internacionais para o seu pessoal.

Educação para os valores

Promove-se ECD em todo o trabalho escolar. Os valores da igualdade e dignidade humana estão no centro do ensino e pretende-se que cada sala de aula se constitua num ambiente democrático de aprendizagem. As competências sociais e de vida são importantes. Os alunos estão organizados segundo critérios de heterogeneidade etária, com inclusão de alunos com dificuldades de aprendizagem ou necessidades especiais.

Os métodos de ensino são diversificados e adaptados aos estilos de aprendizagem dos indivíduos.

Desenvolvem-se competências sociais.

Cooperação e comunicação, competitividade e autodeterminação escolar

Os alunos mais velhos funcionam como irmãos e irmãs mais velhos dos alunos mais novos. Muitos dos conflitos são resolvidos por alunos mediadores do grupo etário de idade superior (11-12 anos). Os mediadores são treinados pela Cruz Vermelha local.

Todos os alunos têm educação para os *media*, Internet e correio electrónico grátis.

Os pais avaliam a escola anualmente.

Disciplina dos alunos

Pensamento reflexivo e diálogo com os outros constituem a forma de aprendizagem de responsabilização e compreensão do modo como as acções de uns se reflectem nos outros.

Todos são responsáveis pela manutenção de uma atmosfera agradável, pela segurança e pelo bem-estar. Não são toleradas quaisquer formas de violência, discriminação ou racismo. Os membros do pessoal decidem que conflitos podem ser mediados e quais conduzem a sanções formais.

Resultados na última avaliação da escola

Nas disciplinas nucleares, os alunos atingiram os mesmos níveis dos de outras escolas, mas com bastante melhores resultados do que a média em competências sociais e atitudes favoráveis à escola.

Apresentavam-se como mais tolerantes em situações de conflito e revelavam mais iniciativa no trabalho escolar.



Agindo em conjunto numa escola de Helsínquia — Roihuvuori Elementary School, na Finlândia

8. Exemplos de boas práticas na Europa

No ano de 2005, o Conselho da Europa lançou o Ano Europeu da Cidadania através da Educação, incentivando os Estados-Membros a partilhar exemplos de boas práticas neste domínio. A maior parte dos exemplos deste capítulo é retirada desses relatórios. É inevitável que a maior parte dos relatos se reporte a registos individuais de práticas democráticas de ensino e não tanto a descrições de transformações globais de escola. No entanto, verifica-se que por trás de cada uma está uma liderança escolar que incentiva estes processos. O papel do dirigente escolar não pode ser subestimado em processos de mudança de valores e procedimentos na escola.

8.1. Direitos e deveres

Os professores receiam muitas vezes que os alunos usufruam de direitos sem deveres, enquanto que os alunos se queixam com frequência de ter pesadas responsabilidades, mas sem correspondência ao nível de direitos. Tem de haver um equilíbrio, uma conexão: quanto maior for a responsabilidade, mais direitos se terá de obter. Um aluno que revele maturidade e independência poderá beneficiar de mais liberdade de escolha, quer do conteúdo, quer do método de estudo. O papel do professor passa a ser outro.

Muitas escolas na Noruega estão agora a experimentar vários graus de estudos auto-regulados. Eis o relatório de um aluno do último ano de uma escola obrigatória:

"Na próxima semana vamos começar com horas de estudo. Durante estes períodos teremos um horário bi-semanal. Nós é que temos a responsabilidade de planificar o trabalho. Se formos eficientes, o trabalho de casa será consideravelmente reduzido. Há sempre muitos professores presentes durante estes períodos, para que possamos obter apoio a todas as disciplinas. Também podemos trabalhar em conjunto com outros alunos, trabalhar na biblioteca ou com computadores. Na nossa escola, o ano escolar está dividido em cinco

períodos, com diferentes horários para cada período. A meio do dia, temos um longo espaço de actividade livre em que podemos escolher de entre diversas possibilidades, algumas das quais organizadas por alunos, como é o caso de desporto ou de um bar gerido por alunos. Isto une os alunos e gera um bom ambiente na escola."

(De um aluno do 9.º ano da escola de Taerudden, na Noruega)

Com que idade devem as crianças começar a aprender quais são os seus direitos e deveres de cidadania? Claro que a resposta é que elas nunca são demasiado novas para aprender, nem mesmo para uma abordagem destes valores de um ponto de vista teórico. Na escola primária ASBL Philomène, em Bruxelas, usa-se a filosofia como meio de melhorar o conhecimento das crianças sobre estas matérias:

"O objectivo é estimular a reflexão crítica e analítica autónoma, através de discussões filosóficas entre grupos de crianças de 6 a 11 anos de idade, com um enfoque especial em crianças de famílias desfavorecidas. Os grupos reúnem-se uma ou duas vezes por mês.

A primeira coisa que os líderes fazem é levantar questões sobre atitudes e preconceitos, mas também sobre as regras e normas que os rodeiam e que eles seguem, muitas vezes sem questionar a sua legitimidade. As crianças também praticam cidadania activa em situações concretas do dia-a-dia.

Os valores a que é dada prioridade nas discussões filosóficas são o respeito mútuo, a responsabilidade, o envolvimento, a consciência e o pensamento crítico. A originalidade deste projecto reside numa abordagem filosófica, que nem é dogmática nem pretenciosa. Pensar por si próprio não significa repetir aquilo que alguém disse, por muito bom que seja, antes significa digerir uma ideia e atribuir-lhe uma substância que faça sentido para si. Uma outra qualidade inovadora desta abordagem tem a ver com a base do pensamento filosófico: não se trata de saber se a ideia, ou conceito, em análise é boa ou não, nem sequer se trata da própria análise crítica, mas da sua capacidade de melhorar a capacidade de pensar dos alunos e a de fundamentar as suas atitudes e valores."

Para o líder escolar, é obviamente mais fácil integrar os valores democráticos se obtiver o apoio dos dirigentes nacionais. O propósito de reforçar os valores democráticos tem uma presença forte e é considerado essencial nos currículos da maior parte dos Estados-Membros e não menos nas nações mais recentes. No Azerbaijão, por exemplo, depois de um conjunto de conferências e seminários sobre ECD, o programa da disciplina "O Homem e a Sociedade" (Civismo) do ensino secundário foi completamente alterado, tendo passado a contemplar novos temas não previstos na versão anterior (nos quais se incluem a tolerância, a participação escolar democrática e a cidadania democrática). Na Geórgia está a ser desenvolvido um projecto idêntico, dirigido a adultos e envolvendo um grande número de organizações governamentais e não-governamentais.

8.2. Participação activa



Alunos mais velhos a ensinar os mais novos numa escola de Tullige, Tullige Gymnasium, na Suécia

A Escola Primária Fillip Filipovic em Belgrado, na Sérvia, traçou uma estratégia para implicar todos os parceiros no desenvolvimento da escola. Em 2004, lançaram um projecto chamado "Planeamento do Progresso da Escola" (School Progress Planning), liderado por uma equipa de desenvolvimento da escola constituída pelo director, um professor e dois consultores externos.

"Para reforçar o nosso desejo de envolver toda a comunidade no processo de melhoria da nossa escola, escolhemos o lema 'somos vizinhos' ('we are from your neighbourhood'). O primeiro seminário para todos os envolvidos teve lugar em Abril de 2004. O objectivo era traçar os contornos de um plano de desenvolvimento para a escola.

No mês de Junho seguinte, organizámos oficinas para os diferentes grupos de interesse para formular uma visão para o desenvolvimento da nossa escola, perspectivada a cinco anos e envolvendo mudanças ao nível do ensino, comunicação e *ethos*, gestão, organização e infra-estrutura, actividades extra-curriculares e desenvolvimento profissional dos professores.

A resposta mais fraca veio da comunidade local, mas em geral as oficinas foram construtivas. Os pais e os alunos foram envolvidos através das respectivas associações. Os trezentos contributos das oficinas foram afixados no átrio da escola. Com base neles, a equipa de desenvolvimento da escola deu a forma final ao plano."

As estatísticas mostram que os resultados da escola melhoraram em todos os aspectos essenciais. Por exemplo, o envolvimento da sociedade civil ajudou a satisfazer as necessidades financeiras, tanto por meio de apoio financeiro como através de uma maior pressão dos parceiros junto do poder político local.

Uma boa forma de iniciar o caminho para uma cidadania activa é, muitas vezes, um problema concreto, como por exemplo uma situação perigosa de tráfego perto da escola:

De uma série de problemas relacionados com a segurança, as crianças da escola Jovan Jovanovic Zmaj, de Vranje, na Sérvia, seleccionaram o problema do perigo que o tráfego constituía para os alunos. Acordaram que a melhor medida possível para a resolução do problema era colocar semáforos perto da escola. Para obter incentivos e apoios adequados, organizaram reuniões com a polícia de viação e trânsito e com o Departamento de Obras e Organização Internacional (UNDP) como potencial financiador. Para prestar informação sobre o problema junto da opinião pública, os alunos recorreram aos *media* e participaram num programa televisivo de uma estação local, juntamente com os representantes da polícia de viação e trânsito e o Departamento de Obras. A intervenção dos alunos resultou na instalação de semáforos junto de todas as escolas e jardins-de-infância de Vranje.

A lição principal que os alunos da escola Jovan Jovanovic aprenderam foi a de que a sua opinião é importante e é tida em conta.

Por vezes, embora nem sempre, a iniciativa parte de outros sectores da sociedade. Foi o caso do Condado de Zadar, na Croácia, onde a polícia quis modificar a atitude dos jovens para com ela e convidou as escolas a participarem num projecto em que o objectivo era mudar a percepção de que a polícia é uma força repressiva para uma concepção de serviço de base comunitária, agindo na sociedade civil, ajudando a construir um ambiente mais seguro, onde os valores da democracia e os direitos dos cidadãos sejam respeitados.

O Projecto foi fortemente acarinhado pelo Ministro da Educação, pela Academia de Polícia de Zagrebe e por várias ONG, mas deparou-se inicialmente com pouco ou nenhum acolhimento por parte dos dirigentes escolares. Por fim, 8 das 14 escolas existentes acabaram por aceitar o convite. O resultado do projecto ultrapassou a mera melhoria de relação entre as forças policiais locais e os alunos envolvidos e acabou também por gerar alguns efeitos colaterais positivos. Tanto os professores como os polícias chegaram à conclusão de que "a imagem [que tinham] dos jovens era muito diferente, assim como a sua disponibilidade para ouvir o que pensam e o que decidem. Todos nos tornamos forçosamente melhores ao desenvolver a confiança recíproca e competências de ensino e aprendizagem através de novos processos, formando e qualificando ambas as profissões em métodos interactivos e participativos de trabalho com jovens." (*Maja Uzelac, uma das pessoas que liderou o projecto*)

A avaliação do projecto anual também revelou um melhor conhecimento dos problemas da sociedade, melhores relações entre professores, alunos e outros, maior confiança, uma abordagem mais descontraída e uma melhor compreensão dos problemas dos jovens, um ambiente de aprendizagem mais amigável, com alunos mais interessados em aprender e um ensino mais eficaz.

Os dois exemplos referidos mostram claramente o papel crítico do dirigente escolar em qualquer modalidade de desenvolvimento escolar. Seja quem for que tome a iniciativa, muito pouco conseguirá em termos de melhoria de longo prazo sem o total empenho do dirigente escolar.

8.3. Valorização da diversidade



Estudantes em Tullinge Gymnasium, na Suécia

Dois exemplos de Portugal sobre o valor da diversidade:

O projecto MUS-E, em Évora, faz parte da rede internacional do Programa MUS-E — artistas na escola, fundado pelo maestro Yehudi Menuhin há mais de uma década. O MUS-E Évora tem centrado as suas actividades na Escola de 1.º ciclo Cruz da Picada, com vista à integração de minorias étnicas na sociedade, através da prática das artes na escola, e contra a exclusão social e cultural.

O método usado no processo específico de formação em acção dos artistas do MUS-E é o trabalho conjunto com crianças e professores, numa abordagem interdisciplinar do drama, da dança e das artes visuais.

No ano lectivo passado (2004-2005), esse trabalho intensivo resultou numa Feira do Imaginário, que decorreu em diferentes espaços públicos por toda a cidade. Esta feira de coisas extraordinárias do outro mundo foi criada e tornada realidade por crianças e artistas, com o apoio do Grupo de Teatro PIM-Teatro e do Estabelecimento Prisional de Évora (EPRE), além dos professores e das famílias. Numa feira tão especial podia-se encontrar de tudo à venda; poções mágicas, chapéus voadores e livros falantes. Podia-se lá encontrar músicos, malabaristas, acrobatas ou monstros. Numa região onde proliferam minorias étnicas e crianças desfavorecidas, contos de fadas e imaginação era o terreno em que todos podiam participar em termos de igualdade.

O carácter interdisciplinar e artístico do projecto gerou novas redes na comunidade local e parcerias com instituições e agentes culturais e sociais locais.

Pegadas de Todas as Cores é um projecto concebido pelo Serviço Jesuíta de Refugiados (JRS), uma ONG internacional cuja missão é acompanhar, servir e defender refugiados e deslocados, em todo o mundo. Em Portugal, a JRS presta um conjunto de serviços de origem económica a refugiados e migrantes.

No decurso do nosso trabalho com migrantes, apercebemo-nos de que seria muito útil partilhar a nossa experiência com os jovens das escolas. Foi assim que começou o Pegadas de Todas as Cores, com financiamento do Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas (ACIME). Organizámos sessões de uma hora ou hora e meia para pequenos grupos (30 a 40 alunos, respectivos professores e outro pessoal) para discutir o tema das "Migrações". Visitámos essencialmente escolas com alunos de idades compreendidas entre os 5 e os 9 anos, e, ocasionalmente, as de 2.º ciclo (10-12 anos), nos distritos de Lisboa e Setúbal.

Este projecto aborda as questões das migrações, sociedades multiculturais e inclusão, relevantes para o campo da ECD. O seu objectivo é aprofundar o conhecimento sobre esta matéria e fomentar atitudes de abertura, respeito e solidariedade para com trabalhadores migrantes. As questões são abordadas tanto de um ponto de vista político como pessoal — por exemplo, o impacto da imigração em Portugal é discutido não apenas ao nível da política governamental e dos desenvolvimentos macro-sociais, mas também ao nível das próprias pessoas e famílias. A escolha de uma abordagem metodológica baseada em histórias de vida e testemunhos individuais é a chave da motivação dos alunos e da sua aproximação à realidade das migrações. Os alunos interessam-se mais pelo conteúdo das sessões quando sentem que podem relacioná-lo com a experiência real de um migrante.

(Relatório de Rita Raimundo, JRS Lisboa)

O problema crescente da nossa sociedade multicultural é o racismo e discriminação diários que todos vemos com demasiada frequência em autocarros, supermercados, locais públicos e salas de aula.

A organização austríaca Zara desenvolveu um programa de formação prática em **coragem cívica** (**Zivilcourage**, em alemão) com base na convicção da empresa de que todos podemos e devemos agir contra este tipo de discriminação, intervindo sempre que o testemunharmos. Esta é a única maneira de mudar atitudes em sociedade.

A Zara (Zivilcourageworkshops on Schulen) desenvolveu um conceito de oficina que ajuda as pessoas a passarem do querer fazer alguma coisa à tomada de acção. A Zara trabalhou com alunos dos cinco anos. O método usado desenvolve-se em três fases:

1. Discussões em grupo para identificar situações de discriminação, com base na própria experiência dos alunos.
2. Dramatização, para melhor perspectivação, empatia e coragem.
3. Desenvolvimento de estratégias: O que posso fazer quando vejo alguém maltratado num autocarro? O que pode acontecer se eu tentar agir como um herói? E se os outros passageiros do autocarro também forem racistas?

Com este programa, muitos alunos tiveram a coragem de dar pequenos mas importantes passos na direcção certa: não se trata de fazer o melhor numa situação pública desagradável, trata-se de fazer alguma coisa, como um acto de solidariedade.¹¹

8.4. Ensinar democracia e cidadania activa

Na maior parte das boas práticas, encontrámos traços comuns na escolha dos métodos de ensino, todos eles mais centrados na aprendizagem do que no ensino:

— **Dramatização:** Os alunos escolhem ou são-lhes atribuídos papéis em cenários como a criação de uma sociedade ideal, um simulacro de parlamento ou um dilema ético.

¹¹ Para mais informação sobre estes e outros exemplos de boas práticas, vide Documento DGIV/EDU/CAHCIT (2006) 18. Comissão Ad Hoc de Peritos para o Ano Europeu da Cidadania através da Educação (CAHCIT).

— **Perguntas abertas:** O que é melhor para o futuro da nossa cidade? Explorar os recursos naturais ou proteger o ambiente? Construir a estrada ou preservar a reserva ornitológica?

— **Aprendizagem baseada em problemas reais:** Como pode ficar mais seguro o caminho para a escola? Por que foi morto o Benjamin e o que podemos fazer para impedir que tal se volte a repetir? (De um exemplo norueguês de violência racista.)

— **Cooperação com o mundo exterior:** ONG, patrocinadores, empresas locais, peritos e *media*. A cooperação pode ter vantagens para ambas as partes. Os alunos podem apoiar as autoridades locais e pequenas empresas com estudos, medição da acidez dos lagos ou concepção de páginas electrónicas ou brochuras para pequenas organizações locais.

— **Abertura:** Fazer exposições, espectáculos e feiras, entrar em competições, convidar os *media* para a escola.

Ensinar assim exige coragem, uma vez que o resultado não é certo. Pode bem acontecer que a dramatização acabe em caos moderado ou em algo completamente irrealista; ou que os alunos acabem por ficar com mais perguntas sem resposta do que no início; ou que as autoridades locais não levem a sério as suas sugestões.

Uma forma de reforçar a coragem dos professores é fornecer-lhes fundamentos teóricos sólidos para a experimentação de métodos de ensino. Num projecto EU/Comenius que envolve vários países, o filósofo dinamarquês Finn Thorbjörn Hansen, da Universidade de Pedagogia de Copenhaga, na Dinamarca (DPU), desenvolveu um modelo de plano para o ensino da cidadania activa. O projecto ACTIVE é um excelente exemplo do que se pode fazer neste campo:

ACTIVE – Active Citizenship through Interpersonal Value-related Education¹²

Antecedentes

O novo espaço europeu também gerou novos desafios, a saber: a democracia como sistema de governo de todos os europeus; cidadania europeia; problemas relacionados com a coesão social e a participação cívica, o mercado comum, tecnologia de informação, mobilidade juvenil e sociedade do conhecimento. Por estas razões, torna-se necessário que haja cidadãos que se responsabilizem pelo desenvolvimento económico, social e cultural de toda a Europa. É também necessário preparar os jovens para uma participação responsável na vida da sociedade a nível local, regional, nacional, europeu e até global. Acresce que um novo espaço europeu também gera novos problemas de identidade.

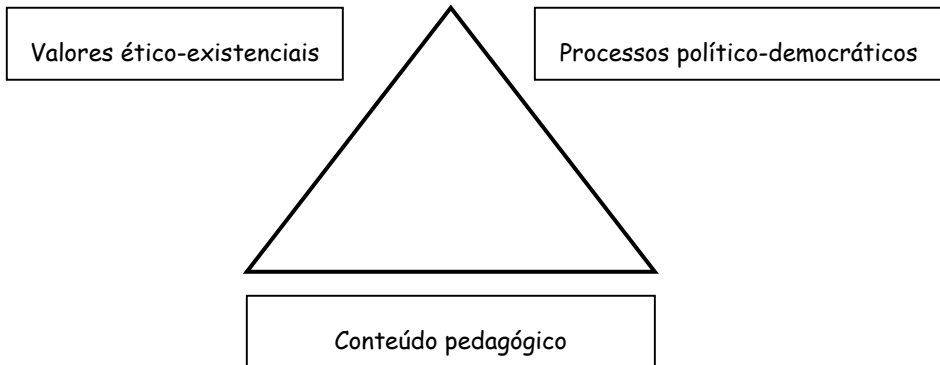
A ideia de cidadania implica identidade política e cultural. Daí que seja necessário que as pessoas tomem consciência de quem são e da sua comunidade de pertença para que comecem a considerar-se cidadãos. Há grande diversidade no trabalho dos professores por toda a Europa. Mas também há a possibilidade de partilhar experiências e determinar necessidades educacionais que permitam criar uma nova abordagem comum de educação para a cidadania.

Metodologia, ferramentas e tecnologias usadas/a usar

Uma forma de responder a estas questões foi a construção de um quadro de referência comum para um curso de formação de professores para toda a Europa, desenvolvida pelos parceiros do projecto ACTIVE. Este quadro de referência é ilustrado por um triângulo que consiste em três vertentes ou abordagens da cidadania activa:

1. pedagógico-profissional (conteúdo)
2. político-democrática (processo/forma)
3. ético-existencial (atitudes/valores)

¹² Para mais informação, *vide* o Catálogo Comenius: "Teach Active - LearnActive" - número de referência DK-2007-001.



A última abordagem é particularmente importante para o projecto ACTIVE. Trata explicitamente da importância dos "valores da vida" para motivar as crianças para a cidadania activa e não podem ser confundidos com os "valores democráticos e políticas virtudes ou com boas competências profissionais nos "currículos das diferentes disciplinas". Esta última abordagem é considerada uma inovação no pensamento sobre a cidadania activa, que tanto quanto sabemos nunca antes tinha sido praticada.

Modelo de planeamento

Como pode o professor ensinar cidadania activa se se limitar a estar na sala de aula? Esta foi uma das questões levantadas durante o desenvolvimento do projecto, a que o ACTIVE deu resposta com a produção do seguinte modelo de planeamento para o professor. A sua utilização permite ao professor incentivar os alunos a usarem de recursos de aprendizagem externos à escola e a tornarem-se aprendentes activos.

	DENTRO da sala de aula	FORA da sala de aula
1. Dimensão pedagógica		
2. Dimensão social		
3. Dimensão política		
4. Dimensão ética/valores		

(Desenvolvido por Finn Thorbjorn Hansen, da Universidade de Pedagogia de Copenhaga, na Dinamarca (DPU), em cooperação com ACTIVE)

8.5. Alunos envolvidos na avaliação do ensino e da aprendizagem

A School Councils UK está a desenvolver um projecto financiado pelo Deutsche Bank intitulado London Secondary Schools Citizenship and Research Project (LSSCARP) (Projecto de investigação e cidadania nas escolas secundárias de Londres), que pretende que os alunos participem activamente como investigadores no processo de ensino e aprendizagem. Os professores negociam com o aluno observador (normalmente um aluno da turma) os aspectos da aula que devem ser monitorizados. Este processo pode incluir o mapeamento dos movimentos do professor na aula; o tempo que dedica aos rapazes, em comparação com o que dedica às raparigas; o número de comentários negativos, por oposição aos positivos. Este aluno pode inclusivamente observar um colega da turma cujo comportamento seja problemático e calcular o tempo que dedica às actividades da aula. As primeiras avaliações do projecto sugerem que a observação do aluno tem prestado um enorme contributo à melhoria do ensino e aprendizagem nas escolas onde o projecto se desenvolve.

8.6. Finalmente...

... como dirigente escolar, é preciso que seja muito claro(a): governar democraticamente não significa que tenha de abdicar da liderança. Pelo contrário, neste processo de mudança, deverá:

— Exercer uma forte liderança. Forte, não no sentido de autoridade, mas no sentido de firme propósito de perseverança de valores democráticos, mesmo quando parece difícil mantê-los. A tenacidade e a humildade exigem de um líder maior grandeza de carácter do que o exercício de poder.

— Apoiar e incentivar os professores, não só com palavras, mas também com acções. Mostre interesse, esteja presente, participe activamente no trabalho sempre que lhe seja possível.

— Proporcionar uma boa formação contínua aos professores, quer teórica, quer prática. Os professores precisam de informação relevante sobre o desenvolvimento social, cultural e económico da sociedade, quer em termos locais quer em termos internacionais. Também precisam de uma prática sem receio de insucesso.

— Aproveitar todas as oportunidades para explicar aos pais e aos parceiros locais por que razão está a usar novos métodos. Quando começar a obter bons resultados, assegure-se também de que todos os interessados deles tomem conhecimento (o que significa dar conhecimento a toda a sociedade. Praticamente toda a gente tem uma opinião sobre as escolas, o ensino e o seu governo.).

— Não descuidar a sua própria formação contínua. Porque não reservar um mínimo de três horas por semana para o seu desenvolvimento pessoal? Não tanto sobre competências de gestão, mas mais sobre estudos sistemáticos acerca do mundo que nos rodeia, tal como nos surge através dos *media*, nas últimas investigações ou na vida política e cultural à sua volta. Pensar leva tempo e como dirigente tem de se obrigar a ter tempo para pensar estrategicamente.

— Prove que tem razão! A sua firme convicção não é suficiente para convencer os parceiros, assim como também o não será a sua eloquência. Avalie o progresso da sua escola sistematicamente, reúna estatísticas e outras provas, e seja honesto. Não receie mostrar retrocessos. Como já antes afirmámos, o caminho para uma verdadeira governança democrática pode ser irregular, mas é o único possível!

"Quanto aos melhores líderes, o povo nunca se apercebe da sua existência.

- Os próximos, o povo exalta.
- Os próximos, o povo receia.
- Os últimos, o povo odeia.
- Quando termina o trabalho do melhor líder, o povo diz: "Fomos nós que o fizemos".

Lao Tse

9. Governança democrática: padrões e aspectos comuns

Enquanto o capítulo anterior nos conduziu através de um pântano de problemas e ansiedades, esta última parte deste documento permite-nos elevar o olhar para um horizonte luminoso de democracia com esperança e optimismo! Os aspectos descritos neste capítulo são indicadores de prática democrática no domínio da governança escolar. Mas são mais que isso. Quando ocorrem, não são meros sintomas. A sua presença ajuda, ao mesmo tempo, a disseminar os processos democráticos no trabalho: a democracia alimenta-se de si mesma e dos resultados que gera. Por isso, quanto mais se confia que os professores tomam decisões justas e acertadas, tanto mais eles as tomarão e tanto mais dignos serão dessa confiança e dela usufruirão. O mesmo acontece obviamente com os alunos e com todos aqueles que se encontram a desempenhar um trabalho em conjunto, numa variedade de combinações e em toda a espécie de configurações, formais ou não formais.

É possível que a leitura deste capítulo suscite o desejo de rever o capítulo 6. A secção que agora iniciamos descreve o modo como poderá construir as etapas de progressão num percurso para a democracia. Os padrões e características comuns que aqui são discutidos podem ser vistos como marcos e sinais desse percurso — se bem que, em questão de democracia, se faltar um sinal, poderá sempre construir e implantar o seu, que mesmo assim o ajudará a percorrer o seu caminho! Por exemplo, se se promover a democracia numa escola, rapidamente os alunos passarão a exigir ser ouvidos através de uma associação de estudantes ou de uma assembleia de alunos (ver abaixo). Mas não precisará de esperar que isso aconteça, poderá constituir uma (ou melhor, incentivar os alunos a formá-la). A princípio é provável que nem resulte muito bem; no entanto, não deixará de mostrar aos alunos como são respeitados e dignos de confiança. A prática e a experiência encarregar-se-ão de a desenvolver e melhorar: e, à medida que aprendem a usar a associação com eficiência, os alunos estarão a desenvolver as competências democráticas que, por sua vez, gerarão

outros desenvolvimentos democráticos e os ajudarão a desempenhá-las com sucesso.

É assim que a democracia se consolida — com firmeza e segurança. Um acontecimento leva a outro e assim sucessivamente. Por isso, não é necessário fazer alterações especiais para a construir. Apenas terá de aproveitar as oportunidades para a disseminar, sempre que surjam.

Medidas formais/estruturais

Descentralização do poder para a escola

Na melhor forma de governança, o governo nacional ou regional ficaria restringido às mais amplas decisões estratégicas, deixando para cada escola a decisão sobre a melhor forma de implantar a estratégia nacional. Na Europa do dealbar do século XXI, o que parece é que os políticos falam demasiado de descentralização, mas raramente a praticam. Para as escolas nada mais resta que o problema de lidar — desejavelmente de forma democrática (ver abaixo) — com uma pletora de leis e regulamentos que as limitam.

Os métodos de governança são orientados por objectivos (não seguem regras ou instruções)

Numa escola que funciona democraticamente, as decisões são tomadas para benefício dos alunos e de outros parceiros: o objectivo é assegurar que a instituição seja o melhor possível para aqueles que constituem o fundamento da sua existência. O modo como é governada reflecte isso mesmo e as estruturas de decisão são configuradas para o efeito e não para proteger o poder pessoal ou a posição do dirigente (ou de quem quer que seja), nem para seguir as regras ou instruções do poder hierárquico. De facto, se parecer que esse poder hierárquico está a agir contra o melhor interesse da escola (por exemplo, esvaziando-a de recursos, em tempo de redução de financiamento), os

métodos de governança poderão ter de ser redesenhados para mitigar os efeitos e limitar o prejuízo causado.

Dar poder aos professores através de estruturas formais ou grupos de interesse

O envolvimento dos professores na tomada de decisão não é obrigatoriamente conseguido através de reuniões formais nem as decisões têm de ser tomadas por votação. Numa escola em que os participantes tendem a comprometer-se com princípios e objectivos comuns, chega-se facilmente ao consenso por mera discussão livre. Para se disseminar a democracia não é preciso submeter os professores a muitas reuniões: pelo contrário, a proliferação de reuniões pode ser desmoralizadora e contraproducente. Muitas vezes forma-se um grupo de trabalho que pode reunir tantas (ou tão poucas) vezes quantas as necessárias para deliberar sobre uma medida política, mas que se desmembra logo a seguir. Os membros podem ser auto-selectivos: é provável que se ofereçam aqueles que têm interesse no resultado, embora lhes compita assegurar-se de que haja algum equilíbrio de opinião dentro do grupo e que se proceda correctamente, por outras palavras, que as minorias estejam representadas e que a abertura e equidade sejam centrais ao processo de discussão. Os governos formam grupos de trabalho para recomendar uma determinada política nacional, mas depois discordam do resultado e ignoram-no. Não será sensato que o dirigente da escola aja da mesma maneira!

Dar poder aos alunos através de estruturas formais ou grupos de interesse



É difícil imaginar uma escola democrática sem uma espécie de associação ou assembleia formal de estudantes no centro da democracia. Ela terá de ser eleita com transparência e justiça se se espera que tenha credibilidade junto dos corpos que representa (há muitas informações disponíveis sobre a sua constituição: veja-se a lista de recursos). Há muito mais oportunidades de envolver os alunos na decisão política, não se limitando a sua participação ao planeamento das actividades dos alunos (como celebrações ou festas), mas estendendo-se a matérias centrais à sua educação: em comissões que tratem da alimentação, disciplina ou escolhas académicas. Também podem ser envolvidos em actividades importantes que outrora eram do exclusivo pelouro dos professores, mas que hoje se sabe beneficiarem de ganhos consideráveis com a participação dos alunos: recrutamento e designação de professores, observação do ensino ou disseminação de boas práticas.

Medidas informais

Confiança e abertura como atitudes dominantes

Numa escola que está verdadeiramente a caminhar para a democracia há indícios disso por todo o lado: nas salas, nas reuniões, nos corredores. A confiança e a abertura reproduzem-se com tanta segurança como o medo e a intimidação em climas autoritários tradicionais. Se lhe parecer que não consegue respirar esse *ethos* de confiança na sua escola, descubra uma forma (um dos nossos exemplos ou algo de diferente que lhe ocorra) de demonstrar que tem confiança nos seus alunos (ou nos seus professores). Comece por pouco: não há necessidade de ser demasiado ambicioso no início; de qualquer modo, as pessoas precisam de aprender a usar a confiança e de tomar e exercer a sua responsabilidade. Uma vez demonstrada confiança, raramente não é retribuída.

A participação activa é incentivada e recompensada

Quando os alunos retribuem a confiança que é depositada neles, uma escola democrática assegura-se de que sejam incentivados e recompensados. Especialmente se estiver a dar os primeiros passos nessa direcção, gostará de publicitar e aplaudir o que os alunos conseguiram. Quando desempenharem bem as pequenas coisas, gostará de lhes demonstrar a sua confiança, atribuindo-lhes (de novo publicamente) responsabilidades mais pesadas.

Há recompensas visíveis para alunos que se envolvem activamente. Em escolas e países que têm tradição de atribuir autoridade formal a alunos mais velhos através de um sistema de "prefeitos" ou "monitores", é-lhes conferido *status* formal. (É evidente que estes sistemas podem ser tudo menos democráticos, reforçando, pelo contrário, uma forma tradicional de autoritarismo. Claro que no Reino Unido, onde os sistemas de prefeitos é vulgar, apenas uma minoria de escolas os terá a funcionar de forma democrática.). Mas as recompensas para a participação activa não têm de fazer parte de um sistema: os alunos que mais participam tendem a ser altamente conhecidos e ganham o respeito dos seus pares — porque se considera que fizeram por isso. Se além disso ainda se aproveitar a oportunidade para reconhecer publicamente o seu contributo em nome da escola, então eles sentir-se-ão altamente recompensados.

As ONG são convidadas para a escola e activamente envolvidas

Uma escola democrática vê o envolvimento com outras organizações como uma oportunidade positiva. Por isso é que as associações de pais, as instituições culturais e as empresas locais são convidadas para a escola, tanto para contribuir para a educação dos alunos, como para tirarem benefício desta articulação. Uma escola democrática não é defensiva. Não se sente ameaçada pelas organizações que nela entram e se envolvem e não procura estabelecer fronteiras. Convidar ONG para a escola é uma boa forma de quebrar barreiras.

Os alunos são incentivados a publicar as suas perspectivas

Um jornal ou revista escrito e produzido pelos alunos pode libertar uma quantidade enorme de energia. Permiti-lo ou incentivá-lo é uma boa forma de demonstrar confiança, pois é fácil ver que é preciso muita coragem! Que acontecerá se criticarem os professores? Ou a escola? Ou o governo? Ou até mesmo (impensável!) o director? É provavelmente necessário acordar limites — porém, essa discussão constitui uma oportunidade de ouro para aprender as competências democráticas da negociação e do compromisso e até mesmo para aprender a valorizar o significado da liberdade de discurso numa sociedade democrática, tolerante e diversificada.

Os alunos são envolvidos em aconselhamento, mediação e apoio

Como o aconselhamento — e aparentemente a necessidade dele — se torna cada vez mais comum nas escolas da Europa, os jovens parecem ansiosos por fazer formação de base para poderem desenvolver uma actividade de aconselhamento, auscultação, apoio e até mesmo de mediação, em caso de conflito. Aqueles que se tornam apoiantes ou mentores (termos mais comumente utilizados no Reino Unido) certamente que aprendem tanto com a actividade como os colegas que ajudam. Para a escola é mais uma oportunidade de atribuir responsabilidades aos seus alunos e confiar que desempenhem um serviço vital no seio da comunidade de jovens. Esta pode ser uma forma poderosa e altamente avançada de participação democrática.

As áreas de lazer são partilhadas pelo pessoal e pelos alunos

Eis um exemplo de uma matéria delicada, mas não deixa de ser algo em que a consideração e a negociação poderiam proporcionar valiosas experiências de aprendizagem de democracia. O pessoal tem o direito moral e legal de ter períodos de descanso. Devem ter uma área reservada ao descanso? O estatuto dos alunos será inteiramente diferente?

Uma investigação levada a cabo em 1998 e que relacionava as associações de estudantes com um melhor comportamento no Reino Unido envolveu uma escola onde não havia áreas reservadas ao pessoal, para onde este se pudesse deslocar, afastando-se dos alunos. No entanto, não era claro que a decisão tivesse decorrido de um ambiente democrático. Pelo contrário, parecia seguir um modelo de serviço, segundo o qual os professores estavam lá pelos alunos e por isso deviam estar disponíveis para eles em qualquer altura, sem acesso a qualquer área reservada.

Davies, L (1998). *School councils and pupil exclusions*. Birmingham: Centre for International Education and Research, University of Birmingham
(publicado por School Councils UK: www.schoolcouncils.org)

Se a escola não estiver preparada para uma discussão acerca da partilha de espaço ou até para uma profícua negociação sobre quando os professores estão disponíveis para os alunos e quando não estão, então talvez seja de considerar actividades comuns. Em algumas escolas, os professores fazem *jogging* em conjunto com os alunos ou partilham o equipamento do ginásio: qualquer que seja a idade partilham dos mesmos interesses quanto a melhorar a sua condição física ou histamínica, por isso, por que não fazê-lo juntos, aprender uns com os outros ou incentivarem-se mutuamente? Trata-se de uma situação sem relação hierárquica ou de autoridade e, portanto, propícia à disseminação de uma sensação de democracia na escola.



© School Councils UK

10. Conclusão

"A democracia não é um objectivo, é um percurso; não é um resultado, mas um processo... Só quando compreendermos isto e vivermos em democracia, só então teremos democracia."

Mary Parker Follet. *The New State* [1918], p. 58

Por esta altura já terá uma ideia sobre os caminhos possíveis para a democracia na sua escola e terá reconhecido alguns elementos da vida escolar aqui descritos: eles podem sugerir o estádio em que a escola se encontra nos vários contextos descritos. Este manual apenas descreve alguns sintomas de democracia que podem ser identificados como promissores numa escola. Alguns aspectos desenvolvem activamente a democracia por si só, noutros casos é a discussão e a negociação sobre eles que aumentará a compreensão e a prática de democracia na escola.

Não há mudanças que se operem de um dia para o outro: tudo leva tempo a ganhar raízes. O tempo parece interminável e não se pode mudar tudo de uma vez. Contudo, é sempre possível avançar em áreas em que se sente que se pode progredir. Quando olhar para trás, depois de um ano ou dois, poderá ficar espantado quando perceber quanto caminho a sua escola já percorreu. A mudança democrática tende a ser sustentável: é enquadrada e cresce desde que se trabalhe para isso com consistência.

É o caminho certo, mas pode ser difícil. O processo de análise, planeamento e implementação tem de ser constantemente repetido. Por isso, não deve desanimar se vier a revelar-se desanimadora a análise das Áreas-chave — as nossas ou as suas — através das grelhas do Capítulo 4, a identificação dos valores e comportamentos subjacentes (Capítulo 5) e em seguida o planeamento de um desenvolvimento faseado (Capítulo 6). Pode não se sentir capaz de trabalhar sobre isso a tempo inteiro. Pode eventualmente preferir abandonar esta metodologia, olhar para um dos exemplos deste capítulo ou do anterior

e ver se consegue promovê-lo na sua escola. Um "ganho rápido" numa área delimitada e controlada poderá aumentar a sua confiança, além de provar que está a tomar a questão a sério.

O Conselho da Europa produziu outro material sobre ECD que poderá gostar de ler a título de informação ou comparação. Há, por exemplo, um trabalho semelhante a ser desenvolvido em universidades. Para mais informação, veja-se a lista de recursos.

Disseminar a democracia numa escola pode ser stressante. Pela sua própria natureza, a democracia ameaça velhas hierarquias e autoridades, e os conflitos que podem ocorrer podem ser dolorosos e desgastantes. Terá de ser forte: (como antes dissemos) não no sentido de ser inflexível e autoritário, mas no sentido da coragem que é preciso ter para aceitar a realidade da discordância, manter um espírito aberto e procurar consenso através da negociação e do compromisso. Se permitir ser conduzido pelos Três Princípios de ECD, não tomará uma decisão errada: e se tiver em mente o facto de viajar por etapas, ao longo de um percurso sem fim, em direcção à democracia (como Mary Parker Follet escreveu em 1918), então, esperamos que também tenha paciência!

Não precisa de se sentir só. A democracia envolve parcerias — portanto, trabalhe como os seus parceiros e apoia-se neles se necessitar. A democracia ainda está a crescer por toda a Europa, por isso, faz parte de um grande grupo em crescimento em que pode encontrar amigos e aliados. Procure-os, porque como democrata e democratizador faz parte da corrente, não está nas margens. E cada passo em frente na escola será recompensado, quer individual quer institucionalmente e decerto reverterá em mais incentivo para continuar os esforços. Serão tangíveis as melhorias na escola e no seu ambiente, o que torna legítimo esperar pelo tempo da diversão e da satisfação que o recompensarão largamente pelos tempos difíceis.

As dificuldades são significativas, mas as recompensas são imensas. A causa da democracia é a causa justa! Esperamos que este manual o/a ajude nessa jornada e desejamos que tenha a coragem necessária e o sucesso que se avizinha.

Boa sorte!

Apêndice I: A grelha de planeamento

Depois de ler os capítulos 4, 5 e 6, use esta grelha para fazer uma análise de um aspecto da sua escola. Pode querer apreciar uma das Áreas-chave da ECD ou escolher um qualquer aspecto da escola que lhe pareça importante. Tente ser honesto! Não há prémios para a obtenção de resultados elevados! Trata-se de uma ferramenta que se pretende que o ajude a identificar os passos seguintes para a sua escola.

Área-chave de ECD - ou uma área escolhida por si	Em que estágio estima que a sua escola se encontra, em relação aos 3 Princípios ECD?	Princípios ECD		
		Direitos e deveres (Estádio 1, 2, 3 ou 4?)	Participação activa (Estádio 1, 2, 3 ou 4?)	Valorização da diversidade (Estádio 1, 2, 3 ou 4?)
	Do ponto de vista de: Liderança	Estádio	Estádio	Estádio
		(descreva as suas características sucintamente)	(características)	(características)
	Alunos	Estádio	Estádio	Estádio
		(características)	(características)	(características)

	Professores	Estádio	Estádio	Estádio
		(características)	(características)	(características)
	Pais	Estádio	Estádio	Estádio
		(características)	(características)	(características)
	Comunidade	Estádio	Estádio	Estádio
		(características)	(características)	(características)

ACÇÃO A DESENVOLVER

	Direitos e deveres	Participação activa	Valorização da diversidade
Acção a desenvolver para o passo seguinte			
Quem a desenvolve?			
Medidas/indicadores de sucesso			
Quando deve ser avaliada?			
Quem a avalia?			
Resultado da avaliação			

Apêndice II

O objectivo deste Apêndice é traçar o contexto deste livro — as mais recentes políticas educativas e o trabalho do Conselho da Europa sobre Educação para a Cidadania Democrática (ECD).

O uso do livro e as suas implicações tornar-se-ão mais claros se o leitor tomar em conta o **contexto europeu e mundial no domínio da Educação**, se estiver consciente dos progressos alcançados pelo **Conselho da Europa em matéria de ECD** e conhecer **outras ferramentas e documentos** que permitam aprofundar a informação sobre políticas e práticas de ECD.

Reforma educativa: um desafio para a democracia

Têm sido muitas as reformas educativas levadas a cabo na Europa e em todo o mundo, nos últimos anos. Os problemas sociais que hoje afectam a maior parte dos países, tais como o crescimento contínuo do desemprego, o aumento da violência e as desigualdades sociais, levaram os dirigentes nacionais a conceber reformas conducentes a um ensino de melhor qualidade, uma melhor articulação entre formação, emprego e necessidades da sociedade e educação para os valores, para ensinar os indivíduos a viverem como membros da sociedade.

Na 19.ª sessão da *Conferência Permanente dos Ministros da Educação Europeus* (Kristiansand, Noruega, 1997), os ministros chegaram a acordo quanto à importância de "encontrar um melhor equilíbrio entre as finalidades e os objectivos da educação secundária, igualdade de estatuto entre as áreas académicas e as profissionais, a aquisição de conhecimento e de competências e a formação dos cidadãos para uma sociedade democrática.

As novas políticas educativas têm em comum o desejo de alcançar uma maior eficiência a um menor custo, combinando esta eficácia com a promoção de valores democráticos. São quatro os seus principais objectivos:

- atualizar competências para satisfazer as exigências económicas;
- educar para a cidadania e para o respeito pelos direitos humanos;
- desenvolver parcerias educacionais para fomentar a cooperação entre escolas, famílias e organizações diversas;
- usar as novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) no domínio da Educação.

A Educação para a Cidadania e o desenvolvimento de parcerias educacionais são particularmente importantes na Europa.

Nos últimos anos, os países europeus têm tentado reconfigurar as suas políticas educativas em torno do conceito da diversidade. Para responder ao desafio da **coesão social**, as reformas educativas centram-se na **diversidade social, cultural, religiosa e linguística** que é hoje característica dos países europeus.

Este reconhecimento da **vertente multicultural das sociedades europeias** e a atenção que tem merecido no mundo da Educação reflectem uma preocupação com a construção de sociedades democráticas que respeitem a diversidade, educando os cidadãos em concordância desde tenra idade. Um dos propósitos deste tipo de educação é o combate a problemas associados ao abandono, exclusão social e estigmatização.

Na 19.^a sessão da *Conferência Permanente dos Ministros da Educação Europeus* (acima referida), os ministros declararam a sua convicção de que a Educação pode responder aos desafios que as sociedades europeias enfrentam, por exemplo, "reafirmando o valor da diversidade cultural como fonte reconhecida de riqueza comum e ensinando valores éticos baseados no respeito pelos direitos dos outros, na tolerância e na solidariedade [e] na luta contra o racismo e o anti-semitismo".

Historicamente, tem sido cada vez mais reconhecida a **importância das crianças como participantes activas na sua própria educação**. Estavam tradicionalmente confinadas a um papel estático, mas cada vez mais se lhes pede um papel activo na aprendizagem. Ouvir os jovens, as suas aspirações e sentimentos e atribuir-lhes responsabilidades no processo de aprendizagem são desenvolvimentos relativamente recentes que mostram que as políticas educativas estão a progredir continuamente no sentido de educar as crianças para a participação e assunção de responsabilidades e passo a passo em direcção à cidadania.

A Convenção Internacional sobre os Direitos da Criança (1989), assinada e ratificada por 191 países, estabelece no seu Artigo 29.º que "a educação da criança deve ser dirigida ao desenvolvimento da sua personalidade, talentos e capacidades mentais e físicas até ao máximo do seu potencial". A elaboração e adopção desta convenção marcou um grande passo em frente, em termos da posição das crianças na sociedade.

O papel da Educação na construção de uma sociedade mais justa e democrática, reveladora de grande respeito pelos direitos humanos, manteve-se durante mais de duas décadas no âmago das discussões teóricas e da investigação educacional. As mudanças políticas e sociais das sociedades europeias têm tido um forte impacto no sentido da cidadania, tendo a concepção de educação para a cidadania democrática passado para a ribalta.

Na primeira Conferência informal sobre Educação para o Desenvolvimento Democrático e para a Estabilidade no Sudeste Europeu (Estrasburgo, 1999), os ministros da educação do Sudeste Europeu declararam que estavam "convencidos de que a Educação e cooperação educacional devem desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento da tolerância, compreensão mútua e conhecimento comum, tanto no interior do espaço europeu como entre os Estados-Membros".

A ideia de **envolver as famílias no processo educativo**, inicialmente posta em prática em “escolas alternativas”, começa a ganhar terreno nas reformas educativas que cada vez mais realçam a importância de laços mais próximos entre a escola e a família. Esta orientação poderá contribuir para retirar algumas famílias do isolamento e assim ter um impacto positivo na relação das crianças com a escola. É um indicador da importância do ambiente escolar para o processo educativo.

Na 20.^a sessão da *Conferência Permanente dos Ministros da Educação Europeus* (Cracóvia, Polónia, 2000), os ministros concordaram que a educação para a cidadania democrática “promove e é promovida por (...) uma abordagem global da escola, em termos de *ethos*, métodos de ensino e aprendizagem e participação de alunos, pessoal docente e não docente e pais no processo de decisão e, tanto quanto possível, na determinação do currículo formal e informal”.

Recentemente, temos assistido na Europa a uma **descentralização de poder** dos governos centrais para as regiões ou para os estabelecimentos educacionais. Esta descentralização dá às escolas mais espaço de manobra, aumentando as suas possibilidades de estabelecer laços mais estreitos com a comunidade educativa, em geral, e permitindo-lhes praticar uma verdadeira democracia participativa nos processos de tomada de decisão.

Reforçado por esta descentralização, o envolvimento dos pais ajuda a iniciar o diálogo e a promover a participação de toda a comunidade na educação das crianças.

A reforma educativa na Europa e em todo o mundo demonstra assim o **papel central da escola na construção da democracia.**

Contudo, de acordo com C. Bîrzéa e o Estudo Europeu para as Políticas de Educação para a Cidadania Democrática¹³, ainda **subsiste um fosso substancial entre as políticas adoptadas e a prática.** Além disso, há estudos recentes que parecem mostrar que os **jovens europeus estão a perder o interesse na política e a envolverem-se menos na sociedade civil.**

Eis a razão pela qual o Conselho da Europa se dedica agora a **fornecer ferramentas a actores locais** capazes de directamente desenvolver actividades dirigidas à construção de um ambiente escolar mais democrático.

A acção a nível local ajuda a **colmatar o fosso existente entre a política e a prática real.** Além disso, os actores locais têm a possibilidade de avaliar directamente os resultados do seu trabalho e **adequar as suas actividades ao contexto** em que operam.

É este o propósito deste livro. Fornece a líderes, a administradores, a directores e a professores, os recursos que lhes permitem promover a governança democrática nas escolas.

¹³ C. Bîrzéa, "Part 1: EDC Policies in Europe — A Synthesis", *All-European Study on Education for Democratic Citizenship Policies*, Council of Europe, Strasbourg, 2005, ISBN 92 871 5608 5.

Da política à prática

Na Educação para a Cidadania Democrática (ECD)

No Conselho da Europa

Desde a sua constituição em 1949, o Conselho da Europa tem-se esforçado por conseguir uma união mais estreita entre os seus membros e por reforçar a democracia e o respeito pelos direitos humanos na Europa.

A Educação é uma área-chave para a consecução deste desiderato e é reconhecida como um dos pilares da democracia: o Conselho da Europa considera a democracia como um processo de aprendizagem e desenvolve as suas políticas e actividades educacionais com vista a atingir uma sociedade europeia mais democrática.

As suas actividades educacionais e culturais são enquadradas pela Convenção Cultural Europeia, adoptada em 1954 e assinada por 48 países até à data.

Na expectativa de fazer da educação um veículo de formação de cidadãos activos e responsáveis, o Conselho da Europa concebeu o projecto **Educação para a Cidadania Democrática (ECD)**, oficialmente lançado em 1997. Era propósito deste projecto **identificar que valores e competências seriam necessários para que os indivíduos se tornassem cidadãos activos e como adquiri-los e passá-los a outros.**

A Educação para a Cidadania Democrática é uma **resposta aos principais desafios com que se confrontam as nossas sociedades**, os quais incluem o aumento da intolerância e racismo na Europa, o crescimento do individualismo, da discriminação e da exclusão social, o fraco envolvimento na política e em matéria cívica e a falta de confiança nas instituições democráticas.

O projecto desenvolveu-se em duas fases: a primeira (de 1997 a 2000) serviu para definir claramente os conceitos de ECD, desenvolver estratégias e delinear uma base teórica para as políticas de ECD.

A segunda fase (de 2001 a 2004) usou estes resultados para desenvolver padrões políticos de ECD e promover a sua adopção e aplicação nos Estados-Membros. Os especialistas também se preocuparam em identificar as dificuldades práticas com que se deparam os vários Estados-Membros.

Por último, a constituição de uma rede pan-europeia de coordenadores nacionais permitiu que o Conselho viesse a ter uma melhor perspectiva da situação e tomasse as acções mais adequadas a cada Estado-Membro, além de facilitar o acompanhamento e coordenação do projecto a nível local.

O Comité de Ministros do Conselho da Europa proclamou o ano de 2005 como o Ano Europeu da Cidadania pela Educação, demonstrando que a **ECD se encontrava no centro das preocupações da Europa.**

O que é a ECD?

A Educação para a Cidadania Democrática é um conjunto de práticas e actividades desenhadas para preparar as pessoas para viverem numa sociedade democrática, através do exercício activo dos seus direitos e deveres. Inclui a Educação para os Direitos Humanos, a Educação Cívica e a Educação Intercultural.

A ECD está estreitamente ligada ao conceito de participação, pois ninguém pode transmitir cidadania democrática sem a praticar.

Delinear as diferentes fases do trabalho do Conselho Europeu nesta matéria torna mais fácil compreender como começou e como se desenvolveu.

A Educação para a Cidadania Democrática emergiu no Conselho da Europa e no início da década de 1990 como uma prioridade na Educação e deixou marcas indeléveis na sua actividade, particularmente em três acontecimentos essenciais:

1. A segunda Cimeira de Chefes de Estado e de Governo dos Estados-Membros do Conselho da Europa (Estrasburgo, 10-11 de Outubro de 1997) declarou a **Educação para a Cidadania Democrática e a Educação para os Direitos Humanos como áreas prioritárias para o Conselho da Europa**. Foi nessa altura que o projecto ECD foi lançado.

A primeira Cimeira de Chefes de Estado e Governo que se realizou em Viena em 1993 tinha-se centrado na questão das minorias, tornada uma preocupação essencial na década de 1990, e tinha já realçado não só a necessidade de uma gestão política pluralista da sociedade, mas também a dificuldade em fazê-lo e a necessidade de medidas de reforço do respeito pela diversidade.

2. A Declaração de Budapeste sobre os direitos e deveres dos cidadãos (Declaração e programa de Educação para a Cidadania Democrática, baseada nos direitos e deveres dos cidadãos — adoptada pelo Comité de Ministros, em 7 de Maio de 1999, na sua 104.ª sessão). Esta Declaração **reconhece o papel fulcral da ECD na construção de uma sociedade democrática que se distingue pela coesão social e pelo respeito pela diversidade**. O Comité de Ministros declarou que a ECD:

“ii. Equipa os homens e as mulheres para um desempenho activo na vida pública e para de forma responsável conduzirem o seu próprio destino e o da sociedade em que vivem;

- iii. procura instilar uma cultura de direitos humanos que assegurará o pleno respeito por esses direitos e compreensão dos deveres que deles decorrem;
- iv. prepara as pessoas para viverem numa sociedade multicultural e para lidarem com a diferença, com conhecimento, sensibilidade, tolerância e moral;
- v. reforça a coesão social, a compreensão mútua e a solidariedade."

3. A resolução da Conferência de Ministros de Educação Europeus adoptada em Cracóvia, em 2000, acentua a **importância de um ambiente de aprendizagem democrático, do estabelecimento de parcerias entre todos os interessados da comunidade educativa e da participação dos alunos.**

A Resolução de Cracóvia de 2000 corresponde à primeira vez que a ECD foi adoptada como objectivo educacional numa resolução política. Esta iniciativa veio a sofrer posteriores desenvolvimentos através das seguintes declarações ministeriais:

4. A Recomendação (2002)¹² do Comité de Ministros aos Estados-Membros sobre Educação para a Cidadania Democrática (adoptada em 16 de Outubro de 2002 na 802.^a reunião de delegados dos ministros) reafirma a importância fundamental de desenvolver Educação para a Cidadania Democrática para a segurança, a estabilidade e o desenvolvimento de sociedades democráticas.

O Comité de Ministros declara

"que a Educação para a Cidadania Democrática é factor de coesão social, compreensão mútua, diálogo intercultural e inter-religioso, e solidariedade, que contribui para a promoção do princípio da igualdade entre homens e mulheres e que incentiva o estabelecimento de relações harmoniosas e pacíficas entre os povos, assim como a defesa e desenvolvimento da sociedade e cultura democráticas; que a Educação para a Cidadania Democrática, no seu sentido mais amplo, deve estar no centro da reforma e da aplicação de políticas educativas."

5. A Declaração dos Ministros da Educação Europeus sobre educação intercultural no novo espaço europeu (Conferência Permanente de Ministros da Educação Europeus, 21.^a sessão, Atenas, Grécia, 10-12 de Novembro de 2003). Esta Declaração introduz a ideia da importância da governança democrática nas escolas. Os ministros europeus disseram que o Conselho da Europa devia:

“apoiar iniciativas e experiências no domínio da governança democrática nas escolas, em particular através de parcerias, participação dos jovens e cooperação com as comunidades, pais e sociedade civil; identificar modelos de boas práticas nas áreas da governança democrática e da garantia de qualidade nas escolas e preparar os seus potenciais utilizadores para serem capazes de as mobilizar”.

Estes textos oficiais demonstram o progresso substancial e firme que tem sido conseguido no reconhecimento da importância da Educação para a Cidadania Democrática para a sociedade do futuro e na discussão de processos e meios, métodos e boas práticas de aplicação de ECD.

Aprender democracia é agora um objectivo explícito dos sistemas educativos de todos os países europeus; a ECD ora é expressamente considerada um objectivo educacional, ora faz parte dos currículos como matéria específica. Assim, apesar das diferenças marcantes entre os sistemas educativos e as concepções de Educação, todos os Estados-Membros reconhecem hoje a importância da Educação para a Cidadania Democrática.

O projecto ECD é activamente apoiado pela União Europeia, que coopera no seu desenvolvimento. Também está no centro de parcerias com outras organizações internacionais: UNESCO, UNICEF, OCDE e OSCE.

Com base nestas decisões políticas, o Conselho da Europa procura implementar a ECD nos países membros, através de:

- seminários e conferências;
- organização de actividades nos Estados-Membros através das escolas e/ou ONG;
- concepção de ferramentas como a maleta de recursos ECD, que contém manuais para profissionais de educação;
- organização do Ano Europeu da Cidadania pela Educação (em 2005).

Apesar da Resolução de Cracóvia (2000), há estudos que chamam a atenção para a persistência do fosso entre políticas e práticas efectivas no domínio da ECD. O *Ano Europeu da Cidadania Democrática pela Educação* incentivou a aplicação de práticas de ECD nos Estados-Membros. Esta ferramenta faz parte deste processo e visa reforçar as práticas de ECD nas instituições educativas da Europa.

Este guia, uma das ferramentas da maleta de recursos ECD, foi produzido pelo Conselho da Europa para dar apoio e sugerir métodos a quem esteja envolvido no governo das escolas, na Europa, e queira torná-las mais democráticas.

Faz parte do trabalho que o Conselho da Europa está a desenvolver no âmbito do projecto de Cidadania Democrática e do Ano Europeu da Cidadania pela Educação 2005. Com uma focalização na governança, trata-se de uma ferramenta para a acção directa na escola, enquanto simultaneamente reflecte anos de cuidado pensamento político e um amplo leque de experiências práticas desenvolvidas nos países europeus durante os últimos nove anos.

Educação para a Cidadania Democrática e Governança Democrática

A importância da **governança democrática** desde cedo se revelou no projecto de Educação para a Cidadania Democrática. O lema "**aprender e viver democracia**" aponta para a necessidade de vivenciar a democracia nas escolas como forma de interiorização dos valores e das práticas democráticas.

Na Conferência Permanente de Ministros da Educação Europeus (Atenas, Grécia, 10-12 de Novembro de 2003), procurou-se despertar a atenção dos políticos para uma série de perguntas abertas. Foram identificados três sistemas de suporte à consecução de objectivos de educação intercultural: currículos, governo e gestão escolar e formação de professores. **O governo das escolas é o primeiro nível de decisão com impacto na vida quotidiana dos alunos.**

Se as escolas quiserem educar os jovens para a cidadania democrática, o primeiro passo parece ser a construção de uma escola democrática. É obviamente uma ilusão tentar transmitir valores num ambiente que não funciona de acordo com esses valores. Uma escola que pratique governança democrática gera um ambiente caracterizado por valores democráticos com os quais as crianças se familiarizam desde a mais tenra idade. Esta situação permite-lhes interiorizar os valores de cidadania democrática, de forma natural e espontânea.

O Conselho da Europa tenciona produzir um manual sobre governança democrática nas escolas desde 2004.

Em Janeiro de 2006 reuniu pela primeira vez o grupo de trabalho para a governança democrática que desencadeou a elaboração deste livro. Os especialistas que participaram nesta reunião definiram os conceitos de governança democrática e traçaram a estrutura do livro sob a forma de ferramenta dirigida a escolas.

OUTRAS FERRAMENTAS PARA A PRÁTICA DE ECD — a nível local

No âmbito do Ano Europeu da Cidadania pela Educação, o Conselho da Europa pretendia chegar a políticos, professores e a todos os que trabalham com crianças e no campo da educação (formal ou não formal), pelo que se dedicou a desenvolver diversos auxiliares de trabalho dirigidos a quem tivesse interesse em ECD.

A maleta de recursos ECD

Um destes auxiliares de trabalho, a maleta de recursos ECD (em preparação), consiste numa série de documentos e ferramentas para a concepção e aplicação de educação para a cidadania democrática e de políticas e práticas de educação para os direitos humanos em todos os sectores da educação.

Estão disponíveis as seguintes ferramentas:

— Ferramenta 1: Questões-chave de política de ECD

Destina-se a decisores de todos os níveis do sistema educativo. Contém o "Glossary of Terms for Education for Democratic Citizenship", o "All-European Study on Policies for Education for Democratic Citizenship" e o "Tool on key issues for education for democratic citizenship".

— Ferramenta 2: Governança Democrática em Educação

Destina-se a políticos, gestores e administradores educacionais, dirigentes escolares, alunos, pais e organizações da comunidade. Além deste livro, também compreende a publicação "Democratic School Participation and Civic Attitudes among European Adolescents: Analysis of Data from the IEA Civic Education Study".

— Ferramenta 3: Formação de Professores para ECD e EDH

Produzido para formadores de professores, professores, dirigentes escolares, coordenadores curriculares, ONG e organizações da comunidade. Trata-se de um manual com o título *Tool on Teacher Training for Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education*.

— Ferramenta 4: Garantia de qualidade em ECD

Produzido para dirigentes escolares, coordenadores curriculares, professores, formadores de professores e gestores e administradores educacionais. Baseia-se nos resultados do Projecto Quality Assurance and School Development, dirigido pelo Centre for Education Policy Studies (CEPS).

OUTRAS PUBLICAÇÕES: MATERIAL EDUCATIVO

FAROL — manual de educação para os direitos humanos com jovens

O FAROL foi produzido no âmbito do Programa de Educação para os Direitos Humanos dirigido pela Direcção de Juventude e Desporto do Conselho da Europa. Este programa ambiciona colocar os direitos humanos no centro do trabalho com os jovens e assim contribuir para que a educação para os direitos humanos faça parte da educação regular.

O manual está disponível *online* em <http://eycb.coe.int/compass> em 17 línguas (alemão, árabe, búlgaro, bósnio, croata, eslovaco, espanhol, francês, georgiano, holandês, húngaro, inglês, italiano, macedónio, polaco, português, romeno, russo).

Mochilas Pedagógicas — T-kits

Trata-se de publicações temáticas escritas por jovens formadores experientes e por outros especialistas. São manuais fáceis de usar, destinados à formação e ao estudo. As Mochilas Pedagógicas são produzidas pela Direcção de Juventude.

- T-Kit 1: *Gestão das organizações*
- T-Kit 2: *Metodologias de Aprendizagem de Línguas*
- T-Kit 3: *Gestão de Projectos*
- T-Kit 4: *Aprendizagem Intercultural*
- T-Kit 5: *Voluntariado Internacional*
- T-Kit 6: *O Essencial da Formação*
- T-Kit 7: *Em construção... Cidadania, Juventude e Europa*
- T-Kit 8: *Inclusão Social*
- T-Kit 9: *Financiamento e gestão financeira*

As Mochilas Pedagógicas estão disponíveis *online* em inglês, em <http://www.training-youth.net>. Algumas mochilas estão também disponíveis em outras línguas.

Carta Europeia das Escolas Democráticas sem Violência

Por iniciativa do Conselho da Europa, jovens de toda a Europa redigiram a Carta Europeia das Escolas Democráticas sem Violência, com base nos princípios e valores fundamentais partilhados pelos Europeus, especialmente os que constam da Convenção para a Protecção dos Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais.

DOMINÓ

O DOMINÓ é um manual destinado à reflexão em grupo, como meio de luta contra o racismo, a xenofobia, o anti-semitismo e a intolerância (3.ª edição) (2005).

Este manual está disponível *online*, em inglês e francês, em <http://eycb.coe.int/compass>, e em português, em <http://www.aprendereuropa.pt/Document/Racista%20EU.pdf>

Kit pedagógico

Kit pedagógico — Ideias, recursos, métodos e actividades para a educação intercultural não formal com jovens e adultos (2005),

Este Kit está disponível *online*, em inglês e francês, no endereço <http://eycb.coe.int/compass>

The European Convention on Human Rights: starting points for teachers

The European Convention on Human Rights: starting points for teachers. Fichas de actividades de Educação para os Direitos Humanos. Vivificar os direitos humanos na sala de aula.

OUTRAS LEITURAS

EDC policies and regulatory frameworks (2003) ISBN 92-871-4949-6

Responsibility: from principles to practice — Proceedings, Delphi, October 1999 (2001) ISBN 92-871-4511-3

ECD: Words and Actions (2001) ISBN 92-871-4507-5

Concepts of democratic citizenship (2001) ISBN 92-871-4952-4

Adopted texts on education for democratic citizenship (2003) ISBN 92-871-5167-9

Youth Cultures, Lifestyles and Citizenship (2000) ISBN 92-871-3984-9

Education for Democratic Citizenship: methods, practices and strategies — Report (2001) ISBN 92-871-4509-1

Learning democracy: education policies within the Council of Europe (2005)

WEBSITE

Para informação sobre Educação para a Cidadania Democrática e sobre o projecto de ECD, consulte o endereço:

<http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/>

RECURSOS

Democracia e Governança Democrática das Escolas

- Apple, M. e Beane, J. (1995) *Democratic schools*. Buckingham: Open University Press
- Audidier, F. (1989) *Teaching about society, passing on values*. Council of Europe Publishing
- Berg, G. (1981) "Skolan som organisation". Uppsala: *Uppsala Studies in Education*, N.º 15. Almqvist & Wiksell
- Chapman, J., Froumin, I. e Aspin, D. (eds.) (1995) *Creating and managing the democratic school*. London: Falmer Press
- Davies, L. (1998) *School councils and pupil exclusions*. Birmingham: Centre for International Education and Research, University of Birmingham, UK (publicado por School Councils, UK www.schoolcouncils.org)
- Flutter, J. e Ruddock, J. (2004) *Consulting Pupils: what's in it for schools?* London, Routledge Falmer
- Halász, Gabor (2003) "Governing schools and education systems in the era of diversity". Uma comunicação elaborada para a 21.ª Sessão da Conferência Permanente de Ministros da Educação Europeus sobre "*Intercultural Education: Managing Diversity, Strengthening Democracy*", em Atenas, Grécia
- Hannam, D. H. (2001) *A pilot study to evaluate the impact of the student participation aspects of the citizenship order on standards of education in secondary schools*. London: Community Service Volunteers (CSV) — online at www.csv.org.uk/csv/hannamreport.pdf

- Harber, C. e Meighan, R. (eds.) (1989) *The Democratic School*. Ticknall: Education Now Books
- Harber, C. (1992) *Democratic learning and learning democracy: education for active citizenship*. Ticknall: Education Now Books
- Harber, C. (ed.) (1995) *Developing democratic education*. Ticknall: Education Now Books (disponível no endereço www.edheretics.qn.apc.org)
- Harber, C. (1996) *Small schools and democratic practice*. Nottingham, UK: Educational Heretics Press (www.edheretics.qn.apc.org)
- Inman, S. e Burke, H. (2002) *Schools Councils: an apprenticeship in democracy?* London: Association of Teachers and Lecturers (ATL)
- Ruddock, J.; Chaplain, R.; e Wallace, G. (eds.) (1996) *School improvement: what can pupils tell us?* London: David Fulton Publishers
- Trafford, B. (1997) *Participation, power-sharing and school improvement*. Nottingham UK: Educational Heretics Press (www.edheretics.qn.apc.org)
- Trafford, B. (2003) *School councils, school democracy, school improvement: why, what, how*. Leicester UK: Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Associação de Estudantes/Assembleia de Alunos e tempo de círculo

- Mosley, J. (1996) *Quality circle time in the primary school*. Wisbech, LDA
- Mosley, J. e Tew, M. (2000) *Quality circle time in the secondary school: a handbook of good practice*. London: David Fulton Publishers
- Second Strike Productions (2005 ?) *Second Strike Productions Resource Kit : Audit the SRC (Student Council)* Ivanhoe. Victoria Australia: www.second-strike.com
- School Councils UK various Um enorme conjunto de recursos e materiais sobre a constituição, manutenção e desenvolvimento de associações de estudantes: www.schoolcouncils.org
- Trafford, B. (2006) *Raising the students voice: a framework for effective school councils*. Leicester, UK: Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

A sociedade em mudança

- Fullan, M. (2001) *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, UK: Jossey & Bass
- Hargreeves, A. (2003) *Teaching in the knowledge society*. Maidenhead, UK: Open University Press
- Putnam, R. (2001) *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster, Ltd

Ridderstrale, J.
e Nordstrom, K. (2001) *Funky Business*. London, UK: Financial Times
Prentice Hall

Sennett, R. (2000) *The Corrosion of Character: Personal Consequences
of Work in the New Capitalism*. London, UK: W. W.
Norton & Company, Ltd

Estatísticas

(2006) *Education at a Glance*. Paris: OECD Publishing

Ver também www.oecd.org/edu/eag2006

