

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:

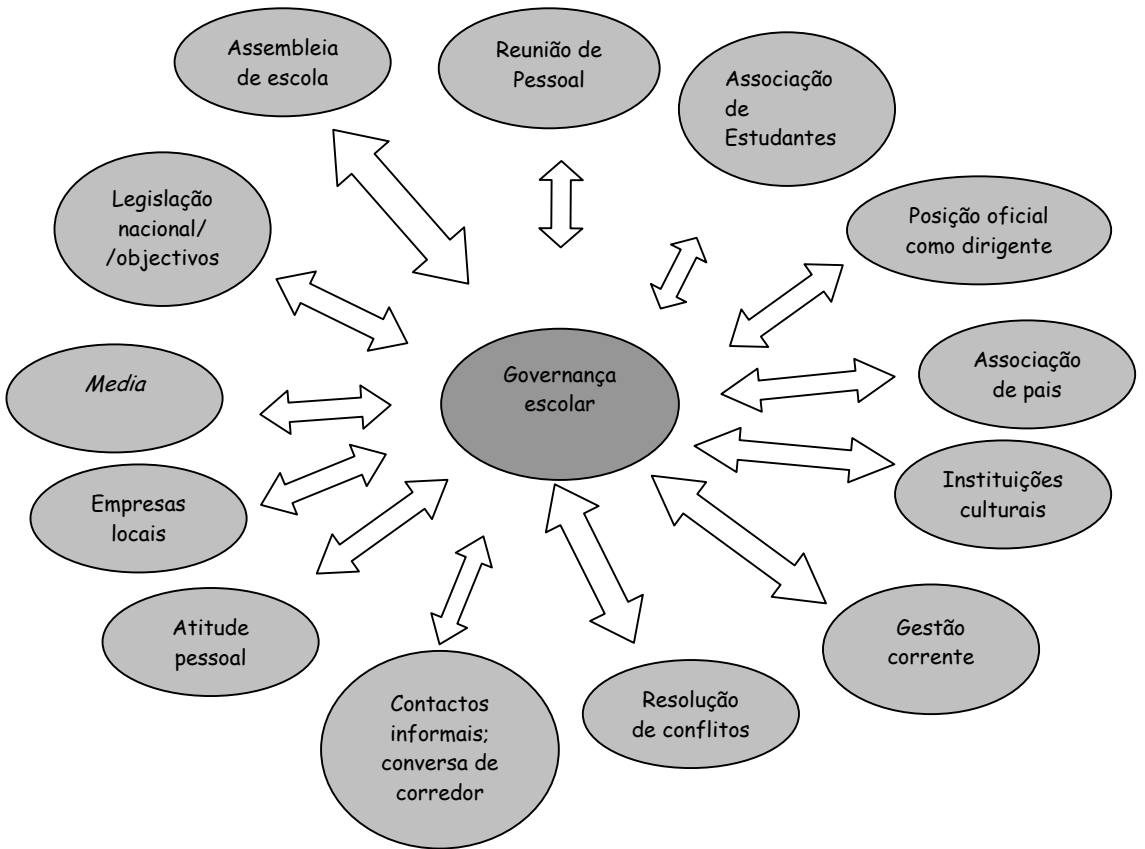
Atitude pessoal

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.

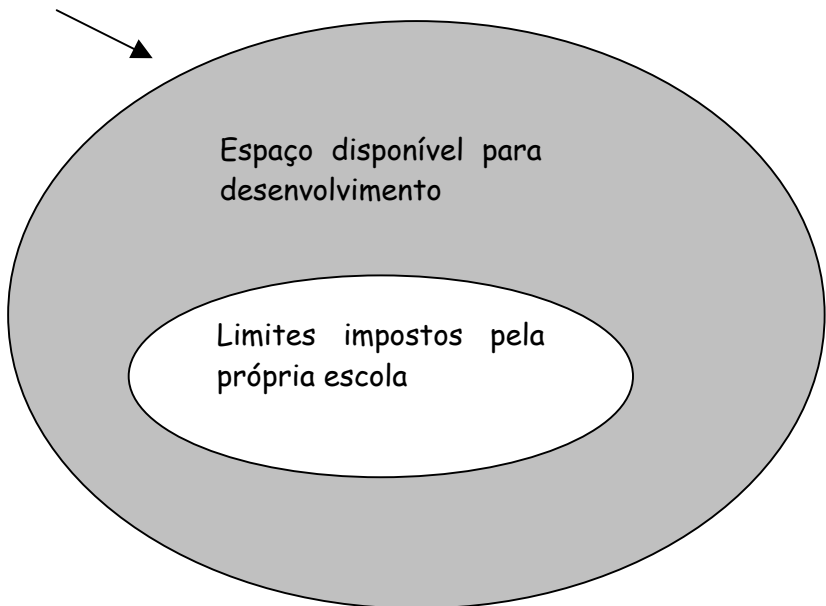
Posição pessoal

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.

<p>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.</p>	<p>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.</p>	
---	--	--

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.

<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Governança, liderança e prestação pública de contas</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Conversa de corredor/convívio</p>
<p>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.</p>	<p>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.</p>	

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

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

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	
<p>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.</p>	<p>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?</p>
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?

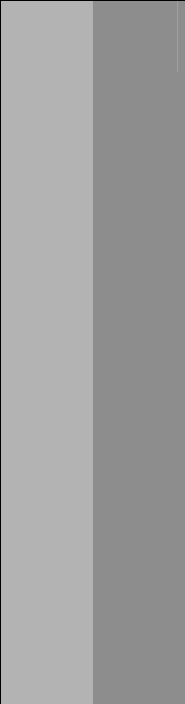
Como adultos, temos de seguir leis e regulamentos na sociedade. O mesmo se dirá das escolas, evidentemente. Tem de haver regras. Mas, como na sociedade em geral, as regras na escola deveriam ser definidas por processos democráticos por aqueles que a elas se submetem. O objectivo é fazer da disciplina 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>	Assembleia de Escola	4. Disciplina dos alunos
<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

<p>Passo dois: Quando as reações dos alunos a uma regra forem fortes, toma-o como um indicador de necessidade de mudança do regulamento.</p>	<p>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.</p>
<p>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.</p> <p>Ver também "<i>Reuniões, Passo três</i>", acima.</p>	

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.