

## **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. Permitti-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](http://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