

## 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"<sup>1</sup>. 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

---

<sup>1</sup> 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."<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> 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

---

<sup>2</sup> Declaração Universal dos Direitos do Homem, 1948.

<sup>3</sup> 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.