

## **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	(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.	(b) O líder partilha o poder com os parceiros.	(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.	O líder valoriza e promove a diversidade.
		O líder reconhece e promove a pertença e a responsabilidade partilhadas de todos os parceiros.		

<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>"<i>Sou o responsável!</i>"</p>	<p>Autoritário sem consulta.</p> <p>"<i>Eu é que sei!</i>"</p>	<p>Responsabilidades delegadas como tarefas a cumprir sem liberdade de acção.</p> <p>"<i>Faz o que te compete!</i>"</p>	<p>O líder assume a responsabilidade sozinho — assunção heróica do fardo.</p> <p>"<i>Sou responsável por ti!</i>"</p>	<p>O líder reconhece a diversidade, mas não a valoriza.</p> <p>"<i>Quem quer que sejas lá fora, aqui na escola serás sempre um aluno.</i>"</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>"<i>Por mais difícil que seja, assumo total responsabilidade.</i>"</p>	<p>O líder informa os outros antes de aplicar uma decisão.</p> <p>"<i>Porta aberta - espírito fechado!</i>"</p>	<p>É permitida alguma liberdade de acção, mas controlada. O objectivo é um funcionamento regular da instituição.</p> <p>"<i>Faça à sua maneira, mas primeiro acerte as agulhas comigo.</i>"</p>	<p>Responsabilidade retórica sem correspondência na acção — carga heróica do fardo com um toque de martirização.</p> <p>"<i>Porque não tomas tu a responsabilidade?</i>"</p>	<p>O líder revela alguma consciência de género e diversidade, mas não actua de forma a valorizá-los.</p> <p>"<i>Podia esperar isso dum rapariga, mas não dum rapagão como tu!</i>"</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 /accidental, 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>	<p>" <i>Orgulhamo-nos de que a nossa escola seja uma escola inclusiva. Mas agora temos de avançar com as aulas.</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>	<p><i>"Que podemos fazer para tirar o melhor proveito desta situação (imposta)?"</i></p>	<p><i>"Todos nos responsabilizamos pela tomada de decisão."</i></p>	<p><i>"Juntos fazemos com que funcione."</i></p>	<p><i>"É a nossa escola!" "Estamos nisto juntos."</i></p>	<p><i>"A diversidade é um dos pontos fortes da nossa escola!"</i></p>
Comentário típico											



## Governança Democrática das Escolas

		Educação para os Valores				
Área-chave 2	Direitos e deveres	Participação activa		Valorização da diversidade		
ECD	Os princípios de ECD/EDH estão contemplados no currículo.	(a) Os alunos têm algum direito de decidir o que aprender.	(b) Os diferentes estilos de aprendizagem são tidos em consideração.	(a) O currículo está adequado a todos os alunos.	(b) Os manuais escolares não devem ser tendenciosos.	(c) A Educação está igualmente acessível a todos.
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."
<i>Comentário típico</i>	<i>"A nossa obrigação é ensinar a ler e escrever. O resto é responsabilidade dos pais."</i>	<i>"Os peritos são os que têm competência para a escolha dos temas."</i>	<i>"Os professores têm muito melhor desempenho quando usam os seus próprios métodos."</i>	<i>"É de ordem que o nosso país (a nossa escola) precisa, não de caos."</i>	<i>"Em Roma, sê romano."</i>	<i>"Há disciplinas mais adequadas a raparigas do que a outras."</i>

<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>"You 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	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.	Os alunos são reconhecidos como os especialistas da sua própria aprendizagem.	Os dirigentes escolares mostram, na acção e nas palavras, uma atitude aberta e respeitadora para com a diversidade.	Na falta de textos não tendenciosos, a escola desenvolve os seus próprios materiais.	Aprender a lidar com a diversidade é considerado uma competência e uma mais-valia — para todos os alunos e professores.
<i>Comentário típico</i>	<i>"Se alguém é desprezado na minha escola, deixo tudo e intervenho de imediato."</i>	<i>"Os alunos são os especialistas da sua aprendizagem — e também podem ensinar-nos muito, a nós, professores."</i>	<i>"Como podemos aprender uns com os outros e crescer juntos?"</i>	<i>"Os materiais produzidos pelos próprios alunos são melhores do que os meus livros."</i> <i>"A democracia tem capacidade para produzir os seus próprios materiais."</i>	<i>"Agora estamos a começar a aprender o significado de inclusão e diversidade."</i>

Área-chave 3	Cooperação, comunicação e envolvimento: competitividade e autodeterminação escolar					
ECD	Direitos e deveres		Participação activa		Valorização da diversidade	
<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>(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, sempre colocando em primeiro lugar os direitos e necessidades dos alunos.</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 da 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>(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 envolvimento (até mesmo num clima de competitividade), a escola desenvolve as suas estratégias, mas partilha sempre boas práticas profissionais com outras instituições.</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 concorrentes: 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 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 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 negoceiam 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>Comentário típico</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>Regras são regras e não há contemplos para outras culturas, origens ou necessidades.</p> <p><i>"Tens de te adaptar."</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 Características</p>	<p>A gestão da escola estabelece e impõe as regras — mas pede a reacção dos alunos e fica frequentemente desapontada.</p>	<p>"Ouvimos 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). <i>Sabemos que és diferente: tomamos isso em consideração, mas tens de te adaptar — ou então...</i>"</p>
<p>Comentário típico</p>	<p>"Por que não consegues ser mais responsável?"</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.  "Asseguramo-nos de que as minorias estejam representadas na negociação das regras."</p>
<p>Estádio 3 Características</p>	<p>Embora haja limite para as concessões a fazer, muitas regras são negociadas e acordadas com o corpo discente.</p>	<p>"Podemos conversar sobre isso: mas esperamos que não ultrapassem os limites ou ficaremos desapontados."</p>	<p>As minorias são envolvidas no processo de consulta.  "Asseguramo-nos de que as minorias estejam representadas na negociação das regras."</p>
<p>Estádio 4 Características</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>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>Comentário típico</p>	<p>Todos serão envolvidos na planificação, negociação e aplicação de um regulamento escolar que assegure a segurança, a ordem e o respeito por todos."</p>		