

5. Onde me posiciono? Valores e comportamentos

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

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

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

Estádio 1:

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

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

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

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

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

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

Comentários típicos:

"Sou o patrão!"

"Eu é que sei!"

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

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

Estádio 2:

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

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

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

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

Comentários típicos:

"Isso já foi decidido. Próxima pergunta?"

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

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

Estádio 3:

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

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

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

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

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

Comentários típicos:

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

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

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

Estádio 4:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comentários típicos:

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

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

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

5.2. Educação para os valores

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

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

Estádio 1:

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

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

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

Comentários típicos:

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

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

"Temos de preservar a nossa herança cultural."

Estádio 2:

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

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

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

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

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

Comentários típicos:

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

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

"O perito sou eu."

"Os alunos de outras culturas são interessantes."

"Vejam a perspectiva feminina sobre isto."

Estádio 3:

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

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

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

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

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

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

Comentários típicos:

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

"Estamos cá para os alunos."

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

Estádio 4:

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

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

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

Comentários típicos:

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

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

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

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

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

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

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

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

Estádio 1:

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

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

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

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

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

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

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

Comentários típicos:

"Os interesses da escola têm prioridade."

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

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

Estádio 2:

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

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

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

Comentários típicos:

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

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

"Os patrocínios empresariais são bem-vindos."

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

Estádio 3:

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

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

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

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

Comentários típicos:

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

"Encorajamos fortemente a diversidade."

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

Estádio 4:

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

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

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

Comentários típicos:

"Isto é um assunto de todos nós."

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

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

5.4. Disciplina



Associação de estudantes em Wolverhampton Grammar School

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

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

Estádio 1:

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

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

Comentários típicos:

“Faz como te mandam, ou então...”

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

Estádio 2:

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

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

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

Comentários típicos:

"Por que não age de forma responsável?"

"Por que me desilude sempre?"

"Esta é uma escola tolerante."

Estádio 3:

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

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

Comentários típicos:

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

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

"Fazemo-nos ouvir."

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

Estádio 4:

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

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

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

Comentários típicos:

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

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