

# Princípios da Organização do Trabalho em Instituições Educacionais



*“Ninguém educa ninguém,  
ninguém se educa sozinho.  
Educar é um ato de amor, de  
comunhão entre os homens”*

*(Paulo Freire).*

# O QUE É EDUCAÇÃO ?

*Educar é...*

**É CONDUZIR O HUMANO  
TOMANDO CONSCIÊNCIA DE SI  
PELA AÇÃO HUMANA DE  
REALIZAR NO OUTRO A  
HUMANIDADE.**

***“...NO EM TORNO DE CADA SER HUMANO, EXISTEM DOIS OUTROS SERES HUMANOS E AO REDOR DESTES, ENCONTRA-SE A HUMANIDADE”***

***(Pe. Manfredo Araújo de Oliveira).***

# A SOCIEDADE ATUAL

## Problemática (I)

**- *Cenário marcado pela técnica.***

***O que é a técnica ?***

***-É uma postura do homem  
frente ao mundo e a natureza.***

# CENÁRIO ATUAL

***Caracterização:***

***- Civilização tecnológica***


*(Não podemos imaginar o mundo hoje sem a ciência).*

***-Mas esse tipo de saber – o  
saber científico, leva um limite  
as contribuições da técnica***

***-Problema da ecologia.***

**Analisando...**

***O desenvolvimento científico-  
tecnológico, ameaça a destruição  
da vida humana, agora  
normatizada pela tecnociência.***



# GLOBALIZAÇÃO NEOLIBERAL

## Problemática (II)

*Capitalismo contemporâneo:*

*- Tecnologias da informação;*

*- Mercados financeiros.*



# GLOBALIZAÇÃO NEOLIBERAL

## Problemática (III)


### *Pluralismo ou o Multiculturalismo*

- *Vivemos em sociedades plurais;*
- *Pluralismo societário.*

# *Pluralismo*

*Pluralismo é, num sentido amplo, o reconhecimento da diversidade.*

*Em política, é o reconhecimento de que vários partidos possuem igual direito ao exercício do poder político segundo procedimentos eleitorais claramente definidos.*



## **Multiculturalismo**

***Multiculturalismo (ou pluralismo cultural) é um termo que descreve a existência de muitas culturas numa localidade, cidade ou país, sem que uma delas predomine.***

***O multiculturalismo implica reivindicações e conquistas das chamadas minorias (negros, índios, mulheres, homossexuais, entre outras).***

***A doutrina multiculturalista dá ênfase à idéia de que as culturas minoritárias são discriminadas, sendo vistas como movimentos particulares, mas elas devem merecer reconhecimento público.***

***Para se consolidarem, essas culturas singulares devem ser amparadas e protegidas pela lei.***

**O QUE MUDOU NO MUNDO?**

**Analisando...**

***Nas sociedades antigas, a sua  
base residia na moral e na  
religião.***

***E hoje...***

***Na ÉTICA!!!***

*Da ética individual se passa a um valor social, e deste, quando devidamente enraizado numa sociedade, se passa à lei. Assim, pode-se afirmar, seguindo este raciocínio, que não existe lei sem uma ética que lhe sirva de alicerce.*

*Moral- "conjunto de regras de conduta consideradas como válidas, éticas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupos ou pessoa determinada" (Aurélio Buarque de Holanda), ou seja, regras estabelecidas e aceitas pelas comunidades humanas durante determinados períodos de tempo.*

# **Analisando a problemática:**

- Com o pluralismo societário os problemas da humanidade se tornaram universais.**
- A fome, a pobreza, a miséria, a ecologia, a violência, as guerras...**
- Falta consenso(s) pela situação da pluralidade da vida humana no mundo atual.**

***Qual o significado desta problemática  
para a educação?***

***O ser do homem tem que ser  
conquistado.***

***Essa conquista é uma tarefa a ser  
construída pela ação educativa***

# Projeto da Modernidade

*Na modernidade a razão emerge como possibilidade da emancipação humana.*

*A razão se coloca como mediadora da autonomia humana.*



# Ação Humana e Racionalidade

*A ação humana exige critérios que são legitimados numa ordem racional:*

*aqui se coloca a questão do CONFLITO.*

# O Conflito

*O conflito é algo que é constitutivo, determinante, estrutural, próprio do ser humano.*

*O conflito é o núcleo central em que se configura o PODER.*



# Poder e Razão

*A racionalidade ou a razão*

*permite que se estabeleçam regras.*



# Paradoxo

*As regras determinadas pela lógica da sociedade atual se defrontam com a postura da escola como uma instituição que valoriza o ser humano.*

# Qual a função da Escola?

*Se a humanização do humano é função da escola,*

*Como verdadeiramente humanizar,  
trabalhando na escola com o conhecimento  
fruto do tipo de ciência que é base para a  
técnica?*

***A ciência enquanto tal não é ruim.***

***A questão é que o tipo de saber que se tornou hegemônico na modernidade, foi instrumentalizado pela lógica capitalista.***

- Razão Instrumental ou Razão Sistêmica***
- Saber Operatório.***

# Qual o Papel do Professor?

*A busca da EMANCIPAÇÃO HUMANA.*

*Como é possível a liberdade humana por meio da escola?*

*Ainda é possível uma escola levar as pessoas a uma compreensão crítica da realidade?*

*Ainda é possível uma escola transformar a sociedade?*



***Daí a necessidade da crítica, da  
consciência crítica sobre o saber e o  
fazer docente.***





# GESTÃO ESCOLAR

- *Qual a função da gestão escolar ?*
- *Administrar a escola como instituição social;*
- *Desenvolver os talentos dos professores e dos alunos;*
- *Não rotular pessoas;*
- *Incentivar a disciplina e a liderança;*
- *Valorizar o trabalho em equipe.*

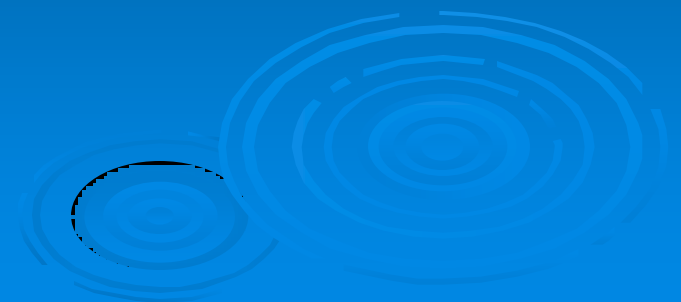
# O Papel do Gestor

*Daí a necessidade da crítica, da consciência crítica sobre o saber, o fazer docente e da própria gestão.*



***Cabe ao gestor GARANTIR:***

- a QUALIDADE da ESCOLA,***
  - a qualidade do ENSINO e***
  - a qualidade da APRENDIZAGEM,***
- como um TRABALHO COLETIVO***




# O GESTOR e a ESCOLA

*Qual o papel do gestor para que a escola possa se tornar verdadeiramente um ambiente em que se faça a problematização da vida?*



***Comprometer os professores,  
alunos, funcionários, técnicos e a  
comunidade para investir no  
projeto pedagógico, por meio de  
práticas democráticas e  
participativas.***



# A ESCOLA

*A escola como instituição aprendente deve está aberta para o mundo.*

*Desenvolver Projeto Pedagógico que pressuponha o respeito pelas diferenças, permita problematizar a vida e o refinamento do espírito crítico.*

# O PROFESSOR

**Somente o professor ciente do seu compromisso, empenho e dedicação ao saber-fazer docente :**

- Formação pessoal e**
- Formação docente.**

# Saber-Fazer Docente

## Formação Pessoal:

- O professor assume um papel decisivo de descoberta das potencialidades humanas em cada indivíduo;
- Melhorar-se como pessoa.



## **Formação Pedagógica:**

- O professor deve manter-se atualizado sobre os conteúdos de ensino;**
- Acompanhar a atualização dos métodos, metodologias e fontes de informação e**
- As novas tecnologias.**

# Saber-Fazer do Gestor


**1. GESTÃO ESTRATÉGICA**  
(Qual prioridade?);

**2. FOCO NO PEDAGÓGICO**  
(Aprendizagem dos alunos);

**3. PEDAGOGIA DO ÊXITO ESCOLAR**  
(Evitar o fracasso escolar);

**4. FORMAÇÃO CONTÍNUA**  
(Métodos, metodologias e fontes de  
informação e as novas tecnologias).

# Ferramentas de Gestão

- 1. Planejamento Estratégico;**
  - 2. Projeto Político Pedagógico;**
  - 3. Regimento Escolar;**
  - 4. Plano de Ação;**
  - 5. Plano de Investimento;**
  - 6. Plano de Marketing.**
- 

# Função e atuação do gestor escolar

*É muito comum ouvirmos diretores comentarem “eu estou diretor, não sou diretor”.*

*Esta afirmação nos dá entender que nem sempre a função do diretor legitima a sua atuação dentro da escola.*

*A sua legitimação se consolida a partir das ações e propostas que um gestor implementa com sua equipe escolar e comunidade.*

# FORMAÇÃO DE GESTORES

- Construção de conhecimento sobre gestão
- Constituição de uma equipe colaborativa
- Articulação com a comunidade

- a) Qual a atuação do gestor nas diferentes situações apresentadas?
- b) Qual é a relação entre a atuação do gestor e a aprendizagem dos alunos?

## **FUNÇÃO:**

1. ação própria ou natural dum órgão, aparelho ou máquina.
2. cargo, serviço, ofício.
3. Prática ou exercício de cargo, serviço, ofício.
5. Posição, papel.

## **ATUAÇÃO: ATUAR.**

1. exercer atividade, ou estar em atividade; agir.
2. exercer influencia, influir.
4. dar atividade a; por em ação.

Dicionário Aurélio

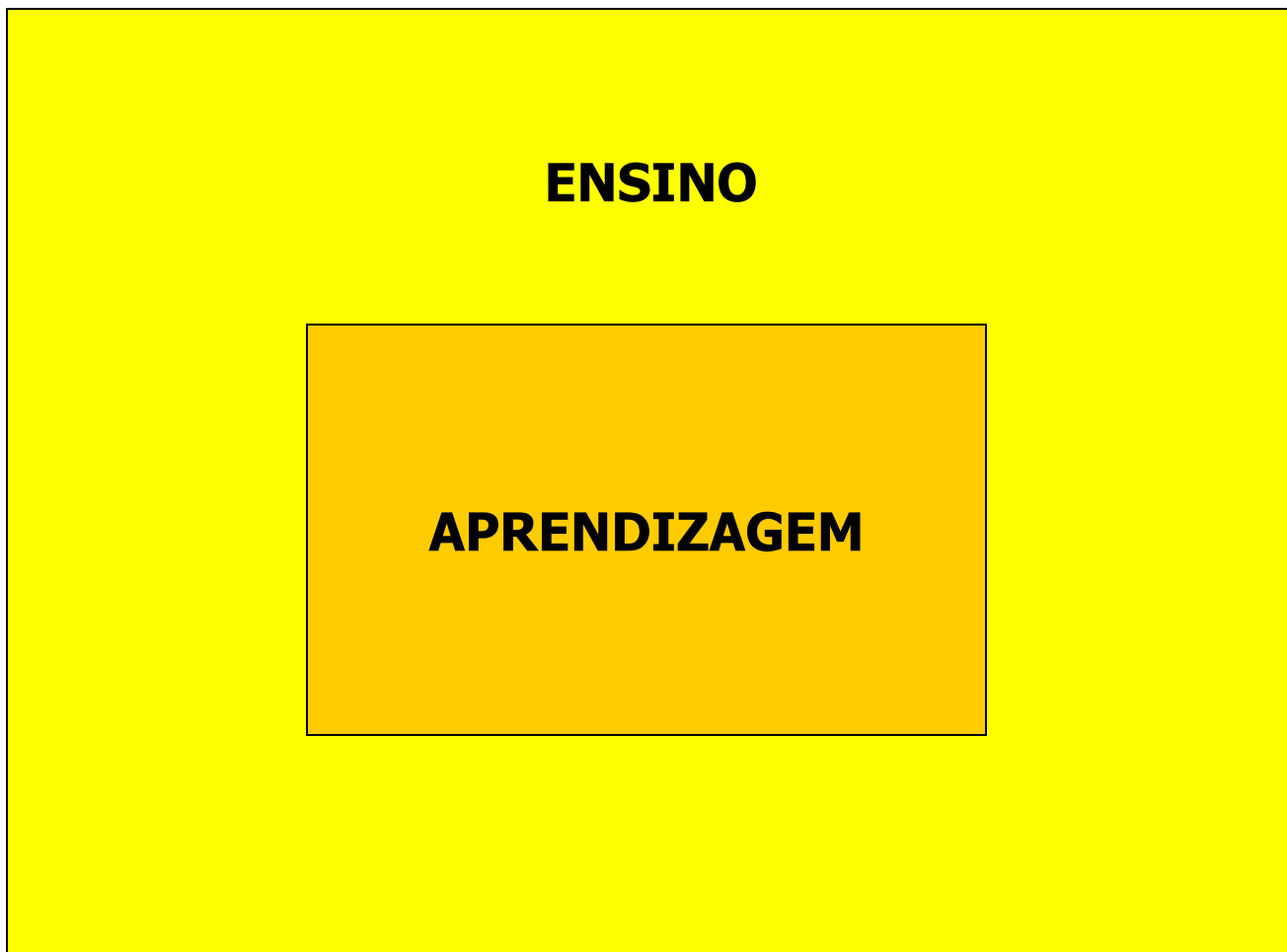
O objetivo final da escola é a aprendizagem,  
que é uma ação do aluno, não da instituição.



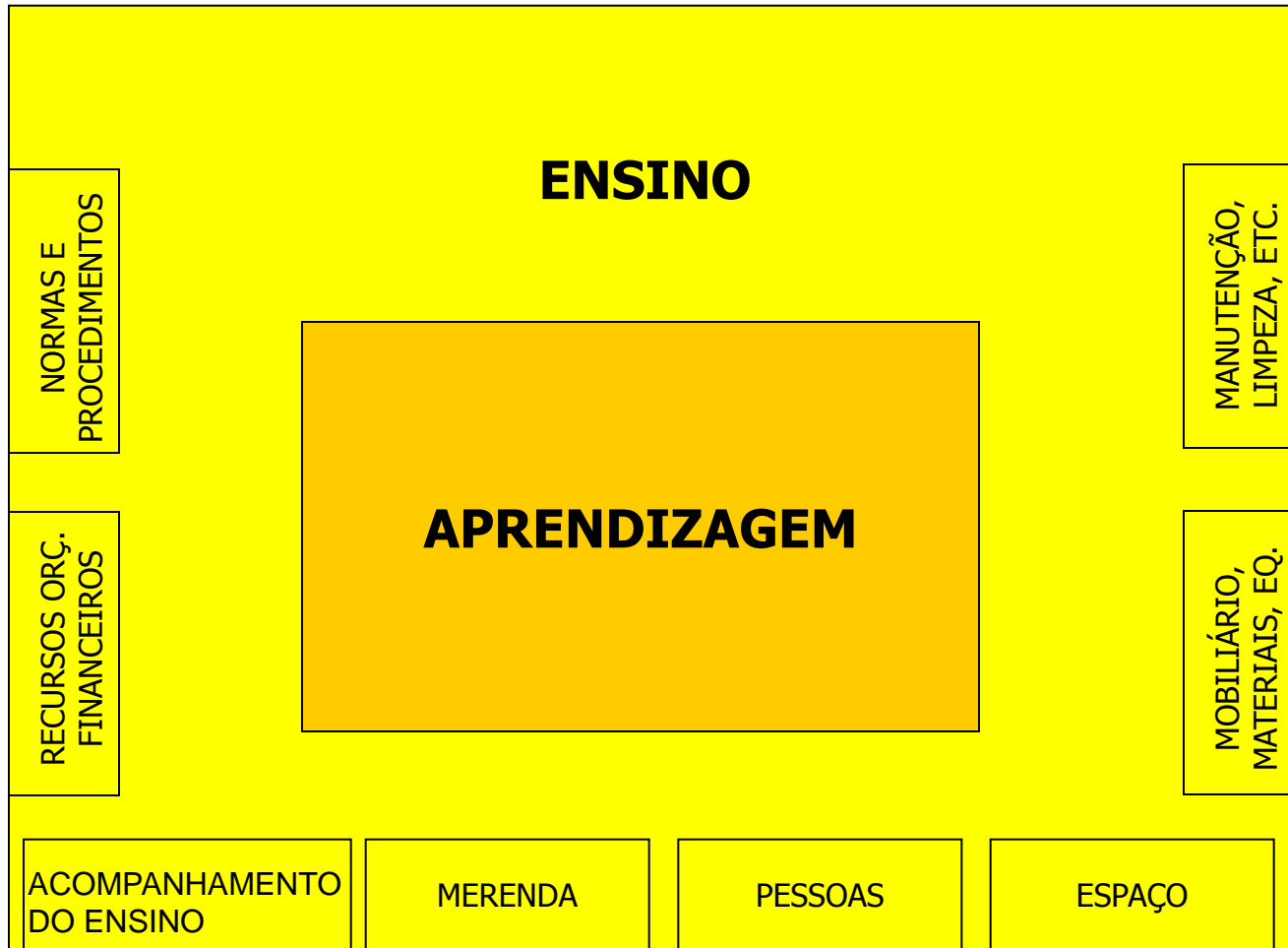
**APRENDIZAGEM**



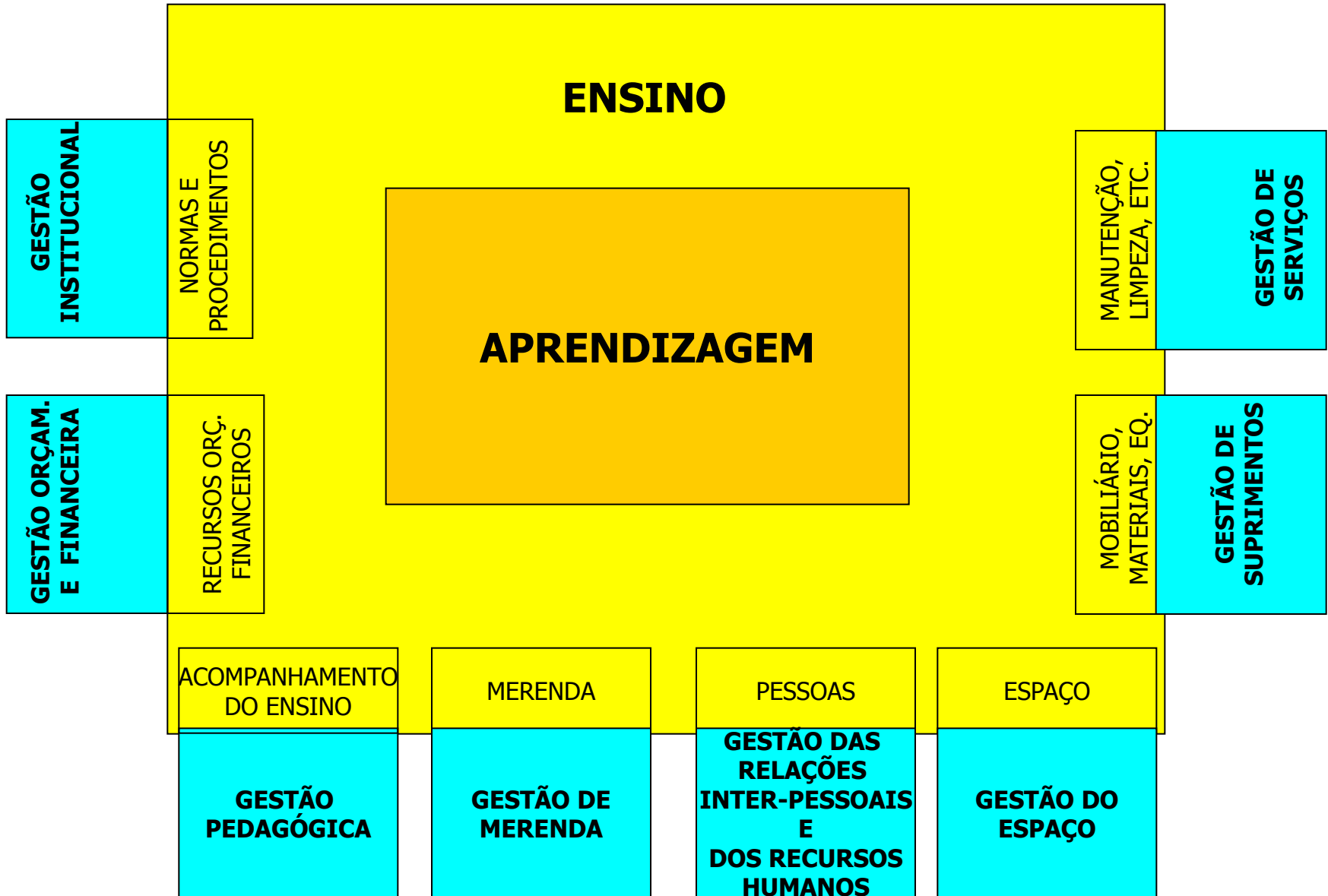
**Para que o aluno aprenda, a escola executa o processo de ensino, que é a ação da instituição.**



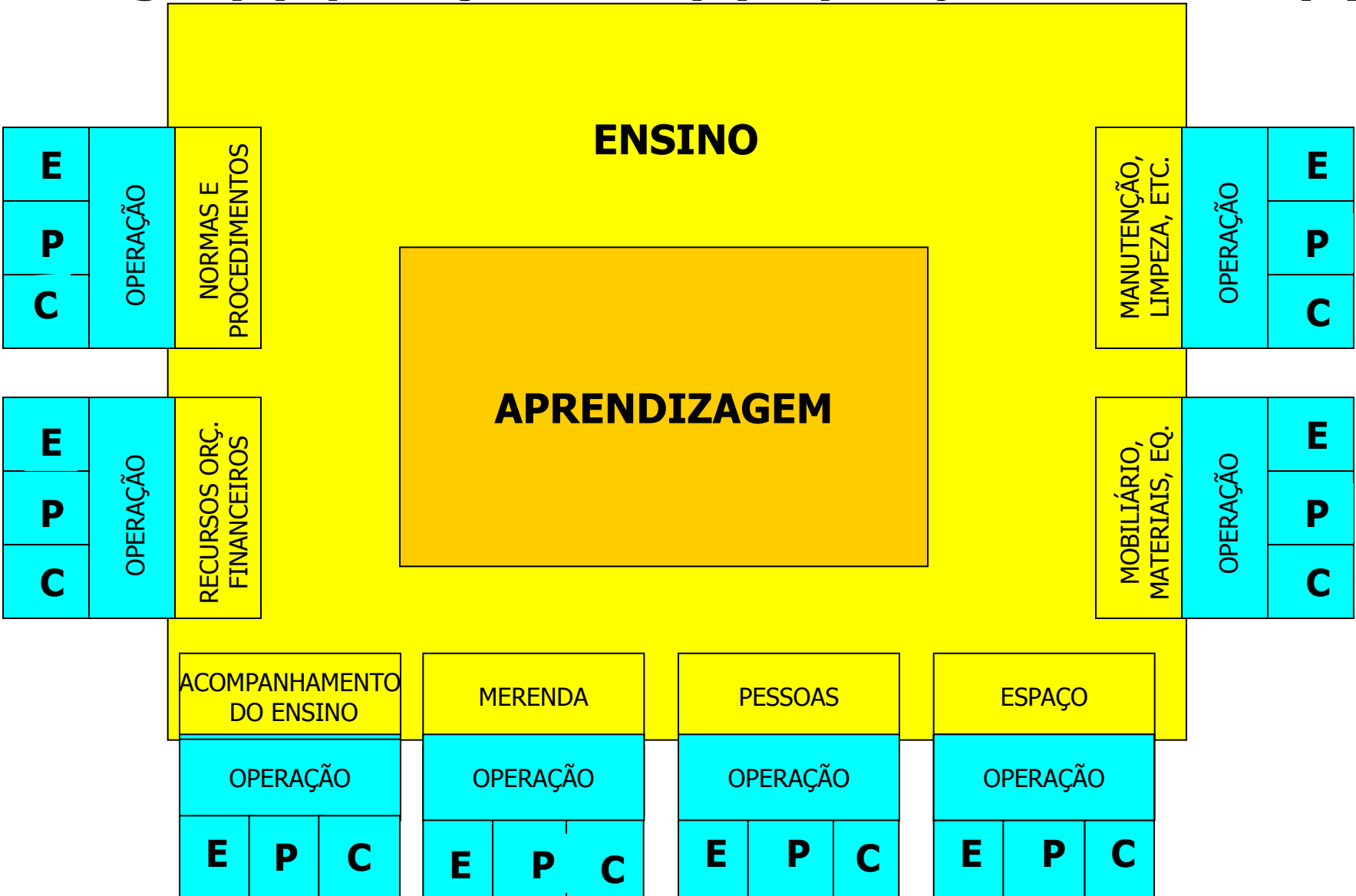
# O processo de ensino necessita de uma série de recursos.



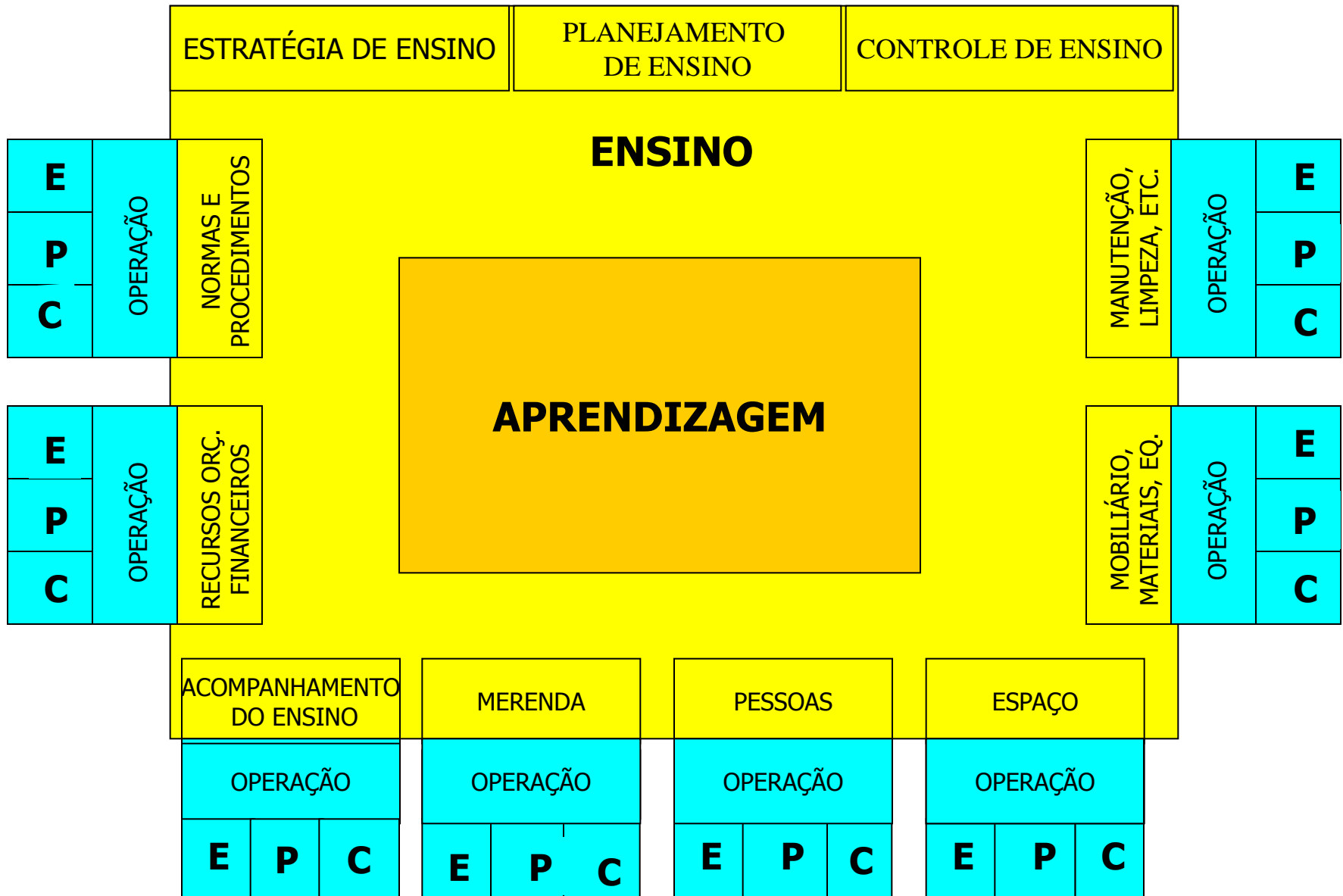
# Todo recurso requer um processo de gestão específico.



# Todos os processos de gestão envolvem estratégia (E), planejamento (P), operação e controle (C).



# O processo de ensino também requer estratégia, planejamento e controle.



# Princípios da Organização do Trabalho em Instituições Educacionais

## O GESTOR ESCOLAR

### CAMINHOS:

- 1-Da Fragmentação para visão Integradora
- 2-Da Limitação da responsabilidade para sua expansão
- 3-Da ação episódica para o processo contínuo
- 4- Da hierarquização para a coordenação
- 5- Da ação individual para a coletiva



Artista?



Maestro?



Racionalizador?

# Princípios da Organização do Trabalho em Instituições Educacionais

- 1- A escola como sistema
- 2- A liderança como serviço
- 3- A escola tem responsabilidade social
- 4- A necessidade do planejamento
- 5- Trabalho cooperativo/sujeito coletivo
- 6- Programa de Formação Continuada
- 7- Capacidade de Comunicação
- 8- Estabelecer aliança com o professor
- 9- Parceria com a família
- 10- Sintonia com a realidade
- 11- Compromisso político-social

# LIÇÕES QUE O GESTOR PRECISA APRENDER

## 1- A escola como sistema

- Visão sistêmica
- Definir objetivos da instituição
- Interdependência entre os componentes do sistema
- É preciso ver a floresta e não apenas as árvores
- A direção não pode se eximir de suas responsabilidades
- Administrar é preciso
- O que distingue um diretor é a qualidade de seu trabalho- não apenas a quantidade
- Componentes do sistema: parte física, procedimentos, elemento humano
- Investimentos na parte física e em educação trazem a melhoria de uma escola



O diretor é professor de professores, ele cuida de um sistema bem mais complexo, com vários subsistemas — partes inter-relacionadas que constituem a escola.

Há três idéias fundamentais que Deming coloca em destaque na sua visão do que é um sistema:

1. Sem objetivo não se pode dizer que existe um sistema.
2. Existe, em quase todos os sistemas, interdependência entre os múltiplos componentes.
3. Os componentes de um sistema são necessários, mas não suficientes por si mesmos para realizar o objetivo do sistema, e por isso precisam ser administrados.

Um diretor que não compreende a interdependência entre os componentes do sistema passa grande parte do seu tempo apagando incêndios e corre o risco de levar a escola ao fracasso. Vendo apenas árvores isoladas, sem competência para ver a floresta, cria insatisfações, focos de resistência, desgastes desnecessários

# LIÇÕES QUE O GESTOR PRECISA APRENDER

## **2-A liderança como serviço**

- **O maior poder é o que emana da capacidade de servir**
- **É ela a verdadeira fonte do poder**
- **Grandeza de uma pessoa:**
  - **Natureza de caráter**
  - **Relacionamento humano**
  - **conhecimento**

- **Papel principal de um líder é liberar energias, apoiar e orientar**
- **O diretor deve ser um bom ouvinte**
- **Servir não é fazer o que o outro quer, mas empenhar-se na realização do que é necessário para o bem de todos.**

# LIÇÕES QUE O GESTOR PRECISA APRENDER

## 3- A escola tem responsabilidade social

Habilidades para a convivência social( Bernardo Toro)

- Compromisso social
- Definição de sua missão
- Aprender a não agredir o outro
- Aprender a comunicar-se
- Aprender a interagir
- Aprender a decidir em grupo

- Aprender a cuidar-se
- Aprender a cuidar do ambiente
- Aprender a valorizar o saber social



## 4-Ações de Planejamento

. “*Não há vento a favor para quem não sabe para onde vai*”, já dizia Sêneca.

Uma escola minimamente organizada deve apresentar:

- Calendário escolar.
- Calendário de eventos
- Orçamento anual
- Programa anual de educação e de treinamento
- Planejamento estratégico
- Planos operacionais

Uma organização precisa deixar claros os seguintes pontos: qual é o seu propósito, qual é a sua finalidade ou missão, qual a sua visão, os seus sonhos e quais as estratégias que irá utilizar para realizar os seus ideais e dar conta de seus propósitos.

## COLÉGIO TRADIÇÃO

### • Missão

Atender às necessidades de aprendizagem das pessoas, nos segmentos de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, em harmonia com os valores institucionais explicitados pelo Colégio Centro Educacional

### • Visão

Ser uma escola presente, auto-sustentável, referência para as demais escolas, contribuindo para a formação de pessoas íntegras, competentes e socialmente responsáveis.

### • Valores

- Foco na aprendizagem.
- Relações éticas.
- Trabalho cooperativo.
- Melhoramento contínuo
- Responsabilidade social
- Estratégias

## • Liderança

Ampliar o conceito de liderança, preparando professores, funcionários e alunos para exercerem, com eficácia, em suas áreas de desempenho, a função de líderes.

## • Educação e treinamento

Sistematizar o processo de educação e treinamento, propiciando:

- embasamento teórico para as mudanças;
- trabalho em equipe;
- suporte para a consecução das metas.

## • Gerenciamento da rotina

Padronizar os processos repetitivos e relevantes, permitindo delegação e universalizando a auto-inspeção e o autocontrole.

## • Qualidade da aprendizagem

Aperfeiçoar o processo de ensino e de aprendizagem e atualizar o processo de avaliação, em sintonia com as habilidades necessárias ao mundo de hoje.

- **Comunicação**

Aprimorar e padronizar os meios de comunicação existentes e criar outros que permitam a efetiva comunicação interna e da escola com as famílias e outras instituições da comunidade.

- **Responsabilidade social**

Buscar, por meio de políticas e ações concretas, a justiça social interna e estimular a participação de alunos, de professores e de funcionários em programas de cunho social.

- **Expansão de serviços**

Identificar oportunidades de expansão de serviços, capitalizando sobre competências, necessidades e espaços.



## 5.Trabalho Cooperativo

A educação formal não é tarefa para indivíduos, mas para equipes. Isoladamente, ainda que haja competência e comprometimento, os resultados do trabalho educacional são quase sempre insignificantes. Um grande desafio para a liderança de uma escola é conseguir o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos. A relação de uma pessoa com o trabalho que executa, ou melhor, com a instituição em que tudo pode acontecer em quatro níveis:

- **Apatia**

Nenhum comprometimento, nenhum interesse, nenhuma energia. Não é contra e nem a favor. Está sempre de olho no relógio.

- **Obediência**

Faz o que lhe compete, não quer perder o emprego. Segue o regulamento, as normas, à risca. E um bom soldado.





- **Participação**

A pessoa quer. Faz tudo que for necessário dentro do espírito da lei. Ajuda a realizar o objetivo, mas não sente que ele também seja seu, embora reconheça os seus benefícios.

- **Comprometimento**

Não se trata de realizar um objetivo da empresa, mas de estar comprometido com algo que dá sentido à própria vida. A pessoa fará com que o objetivo se realize. Se necessário, cria novas estruturas.

**O trabalho cooperativo** tem uma importância muito grande na rotina de uma escola, porque satisfaz três necessidades básicas:

1. Cumprimento da missão.
2. Realização e proteção.
3. Crescimento pessoal, profissional e como membro da equipe.

## 6. Educação e Treinamento

Muitos educadores têm ojeriza à palavra treinamento, mas nenhuma palavra ou expressão representa melhor o que pretendo com esta lição do que o binômio “educação e treinamento”.

A educação amplia a percepção e a compreensão que as pessoas têm em relação ao trabalho que fazem; a educação lhes ensina o por quê”.

O treinamento aumenta as habilidades e a competência e ensina aos trabalhadores o “como” de um trabalho. O treinamento melhora o que a pessoa faz; a educação melhora a própria pessoa.

O educador, além de um bom profissional, deve ser uma pessoa madura. Mas o que é uma pessoa madura? Muitos dos que se dizem maduros já apodreceram. Em que sentido se deve orientar o desenvolvimento pessoal?

## **Algumas características são próprias de uma pessoa madura:**

- **Não é vítima das circunstâncias.**

Sabe que qualquer mudança significativa decorre de sua ação. O desenvolvimento pessoal é uma tarefa indelegável.

- **Tem auto-estima razoavelmente estável.**

Aceita-se e se permite conhecer-se melhor.

- **É capaz de dar e receber amor.**

Sabe interessar-se pelo outro, percebe suas necessidades, desenvolve o intercâmbio de afeto.

- **É capaz de colocar-se na pele do outro.**

Sabe ouvir, compreende o ponto de vista da outra pessoa.



- **É capaz de ser útil sem pretensões a salvador do mundo.**

A bondade por si só de nada adianta. E difícil ser bom sem ser bobo, ingênuo.

- **Sabe lidar com suas emoções.**

Tem autocontrole, dá vazão às emoções no momento adequado.

- **Sabe dar crédito adicional às pessoas.**

Não interpreta ações ou palavras alheias com malícia, acredita nas pessoas, está do lado da vida.

- **Encara os fatos com humor.**

Ao lidar com um fato, consegue um certo distanciamento, não exagera a sua importância. Tem humildade intelectual, espírito aberto para ver os fatos sob novos ângulos.

Como educadores, gastamos grande parte do tempo em busca de conhecimentos.

## Um programa de educação e treinamento deve ser capaz de:

- Criar possibilidades de aprimoramento contínuo nos níveis pessoal e profissional.
- Propiciar às pessoas satisfação no trabalho e contribuir para o enriquecimento de suas vidas.
- Permitir delegação e universalizar o autocontrole e a auto-inspeção.
- Contribuir para a unidade da equipe, criando sinergia e melhorando os resultados,
- Dar sustentação ao trabalho de realização dos objetivos da escola.
- Propiciar embasamento teórico para as mudanças necessárias nos processos de aprendizagem e de ensino.
- Sistematizar o processo de educação e treinamento na escola, tornando-o relevante e efetivo para as pessoas e para a instituição.

## Um programa de educação e treinamento deve considerar os seguintes pressupostos:

- As pessoas são diferentes umas das outras; aprendem de maneiras diferentes, em ritmos diferentes.
- As pessoas nascem com uma inclinação natural para aprender e inovar; não precisam de recomendações para crescer, o crescimento é natural e orgânico.
- O mundo do trabalho não deve ser fonte de esgotamento, mas lugar privilegiado de realização e criatividade.



- O papel das lideranças é criar condições para que as pessoas tenham uma vida o mais enriquecedora possível.
- Uma instituição tem o dever social de implementar ações que dêem às pessoas oportunidades de externarem e desenvolverem as suas potencialidades.
- Os gastos com educação e treinamento não são custos, mas investimentos; nada muda, se as pessoas não se modificam.
- Atualmente, as decisões importantes são, quase sempre, tomadas em grupo; pessoas que dependem umas das outras para decidir e agir precisam aprender em grupo; o aprendizado individual não é suficiente para a instituição.



## 7: Comunicação

O direito a uma comunicação clara, objetiva e gentil obriga a todos o respeito à língua, à consideração pelas características específicas dos ouvintes e leitores. A instituição escola não pode ser informal nas suas comunicações, não pode desconhecer as normas na elaboração de um ofício, não pode apresentar um texto confuso, ilógico ou recheado de erros gramaticais.

Segundo Ferreira Gular, a crase não foi feita para humilhar ninguém, mas uma vírgula, uma letra, uma crase mal colocadas mexem com a imagem de uma escola. O diretor é responsável por todas as comunicações de sua escola, até mesmo por aquelas que ele não assina.



Uma reunião precisa ter dono. Alguém que se sente à cabeceira, que dê início, que diga o porquê de estarem ali, que explicita as regras do convívio naquele momento, que estimule as pessoas a contribuírem e que encerre o encontro.

Se não houver comando, não haverá objetividade.

Em poucos diretores encontrei competência para dirigir uma reunião, e, em pouquíssimos, para terminá-las.

Alguns eram extremamente desrespeitosos em relação ao tempo das pessoas, e o pior é que isto, muitas vezes, era entendido como disponibilidade para o trabalho, como dedicação à escola. Incompetência transvestida de generosidade.

**É bom que, na rotina de seu trabalho, o diretor tenha certos cuidados, traduzidos, a seguir, em algumas proibições:**

1. não permita que secretária, supervisores, coordenadores, gerentes administrativos, vice-diretor sejam obstáculos para o seu contato direto com alunos, professores, funcionários e famílias;
2. não transforme os membros da equipe técnica em moleques de recado; não é muito difícil de definir quem é o responsável por uma comunicação; nunca fuja da sua responsabilidade;
3. não permita que a comunicação daquilo que deve ser feito chegue aos funcionários e aos professores como se fosse um desejo, um capricho do diretor (a não ser que isto seja verdade);



4. não prometa o que você não tem certeza de poder cumprir; se perder a sua credibilidade, será muito difícil continuar diretor;
5. não sonegue informação, as pessoas têm o direito de saber as coisas; a informação é poder, mas se torna um poder inútil, se não for compartilhada;
6. não doure a pílula, mas também não seja deselegante; verdade e gentileza são preciosidades numa comunicação;
7. não culpe os outros pela não-compreensão de uma mensagem; procure melhorar a sua capacidade de comunicação.



## 8.A Aliança com o Professor

Ser professor deve ser uma opção. Trabalhar nesta ou naquela escola, pertencer a este ou àquele sistema educacional, fazer parte desta ou daquela rede de escolas deve ser fruto de uma opção, mas nem sempre é assim.

Ainda se vive uma realidade em que é comum o trabalhador ter de dar conta de uma tarefa, situações em que o trabalho não é parte da vida, mas apenas uma obrigação que se cumpre, para ganhar dinheiro, para viver a vida depois.

Não acontece, em educação, nenhuma inovação que não tenha, em seu centro, as atitudes do professor. As crenças, os princípios e os sentimentos dos professores são o ar que se respira na escola e que determina a qualidade de vida que se desenrola nesse ambiente. Querer transformar uma escola sem cuidar do professor é meter os pés pelas mãos.

É preciso assegurar qualidade de vida ao professor, e isto tem a ver com salário digno, ambiente de trabalho apropriado (salas bem-iluminadas, ventiladas, número adequado de alunos, sanitários limpos, espaços próprios para atividades físicas, para recreios, cantinas, etc.), plano de saúde, plano de carreira e salários, complementação da aposentadoria, liberdade de associação, respeito aos acordos intersindicais, processo sistemático de educação e de treinamento, tempo de lazer, segurança no trabalho.

Melhorar as condições de trabalho do professor (dar-lhe dignidade) é o caminho mais curto para uma educação de qualidade.

O professor infeliz, amargurado, incompetente, aviltado, submisso, dependente, sufocado pela carga de trabalho, doente, inseguro é e será sempre incapaz de educar pessoas de modo significativo.



É preciso que governantes, sindicatos patronais, proprietários e administradores escolares deixem de ver os professores como inimigos e lhes ofereçam condições adequadas de trabalho, para que possam contribuir na construção de uma sociedade mais justa e fraterna.

Não dá para acreditar na honestidade de políticas, de projetos, de campanhas que querem uma educação de qualidade distanciando o professor do processo, desconsiderando as suas expectativas e necessidades, calando a sua voz.

Se quiser que a educação seja mesmo um ponto de alavancagem para o desenvolvimento deste país, está na hora de se cuidar, com mais seriedade, do bem-estar e da satisfação dos professores.

E se os professores quiserem realmente contribuir para a construção de um país produtivo, um país ganhador, com equidade interna, isto é, sem pobreza, e para a construção de uma ordem social de convivência democrática, é necessário que sonhem, que tenham altas expectativas em relação a seus alunos, que os desafiem e que despertem neles a força da aspiração.

## 9. A Parceria com a Família

A relação família/escola tem sido, na maioria das vezes, uma fonte de desgastes para as duas instituições.

Tem sido uma relação marcada quase sempre pela desconfiança, pelo medo, pelo autoritarismo, pela transferência de responsabilidade, pela imposição de culpa, pelo desinteresse, pela superficialidade, pela incapacidade de ouvir, pela competição.

Precisa ser assim? É claro que não. Sendo assim, só há prejuízos, nenhum ganho para as pessoas.



Unidade pressupõe diferenças. Onde não há diferenças, há uniformidade, mas não unidade.

Buscar unidade é ter consciência de que as pessoas são diferentes, e de que as diferenças são a riqueza de um grupo, e não obstáculos para o trabalho em equipe.

A uniformidade é a característica dos ambientes autoritários.

O autoritarismo sufoca as diferenças e gera bajulação, insegurança, competição exacerbada, relações superficiais e instrumentalizadas.

O autoritarismo se alimenta do medo. Momentaneamente, o medo pode provocar mudanças, gerar resultados significativos, mas quase sempre são resultados inconsistentes.

Aparentemente, tudo vai bem, não há conflitos, as pessoas concordam com tudo.



A escola, hoje, tem necessidade de falar menos e ouvir mais.

A escola precisa ser menos presunçosa, mais humilde, aprender também, e não apenas ensinar.

O perigo, se não houver princípios e valores que sustentem a instituição, é perder o rumo, ficar à deriva.

E preciso ouvir mais e não demais. Democratizar as relações é o caminho.

Há razões para que seja tão desgastante e tão pouco produtiva a relação família/escola que têm origem na forma de pensar e na postura das famílias.



Houve um momento de muita tensão. Professores, sem convicção quanto aos conteúdos que ensinavam e aos métodos empregados, perderam o chão.

Diretores sem profundidade pedagógica, sem crenças, sem lucidez, sem clareza de objetivos, sem constância de propósitos foram manipulados pelos pais, criaram o caos no interior de suas escolas.

Nunca se viu tanta indisciplina; nunca havia acontecido tanto desinteresse, nunca se verificara tal descomprometimento. Foi um momento riquíssimo, porque exigiu profundidade e definições, mas de muito sofrimento para os educadores.



Outra razão com origem na família é a tentativa de transferir a responsabilidade de educar para a escola.

A responsabilidade primeira pela educação dos filhos é da família. Diante da complexidade da vida moderna, a família se sente incapaz de prover as crianças de todos os conhecimentos e habilidades de que estas necessitam para viver de modo significativo na sociedade; portanto, buscam as escolas.

Há, contudo, um equívoco que vem acontecendo com frequência: a família transfere para a escola a responsabilidade de educar os filhos que gerou.



Tal responsabilidade não pode ser transferida, ela pode ser compartilhada, mas não transferida.

A relação família/escola é relação de parceria.

A escola, por mais esforços que faça, não dará conta de substituir a família.

Professora não é tia, professor não é pai nem pode ser mãe; escola não é um segundo lar no sentido de continuar relações, processos, modelos que são característicos da vida familiar.

Não se trata, evidentemente, de eliminar da rotina da escola o amor, a afetividade, a alegria, a relação civilizada entre as pessoas, mas de marcar com mais precisão a responsabilidade de cada uma dessas instituições no processo educacional.



## 10.A Sintonia com a Realidade

São muitas as semelhanças entre as instituições educacionais, mas existem características que são próprias de cada uma delas, e o diretor é sempre diretor de uma escola específica, num momento específico da história dessa escola.

Há diferenças significativas entre ser o diretor de uma escola cuja mantenedora é uma congregação religiosa, com duzentos anos de atuação na área educacional, e ser o diretor de uma escola recém-criada e mantida por uma cooperativa de pais; ser diretor e proprietário é bem diferente de dirigir um colégio de um grupo, dono de vários colégios, em várias localidades.



O diretor é o maior responsável pelos resultados da escola. Ele deve ter olhos para o todo da instituição; não pode estar o tempo todo olhando para o próprio umbigo.

Ele deve conhecer as características dos seu subordinados e ter lucidez para definir as prioridades.

Aquele que chega à direção de uma escola e ignora a realidade, agindo como se boas idéias fossem suficientes para torná-lo um diretor de sucesso, corre o risco de, muito rapidamente, fracassar.

Conhecer os pontos fortes e os pontos fracos da organização é fundamental na definição das prioridades e na implantação de - mudanças.



**1. Curto caminho longo** — Começa-se, a partir de uma teoria, a mudar processos, esperando que as pessoas se modifiquem para dar conta das mudanças ocorridas na empresa.

Aparentemente, esse caminho é curto. R mudam-se os processos, mas não há sustentação para as mudanças.

As pessoas não se transformam e, em pouco tempo, vem a descrença, surge o desânimo, perde-se a credibilidade e o caminho a ser retomado torna-se muito mais longo.

**2. Longo caminho curto** - E o caminho que passa primeiro pelas pessoas. Mudam-se as pessoas e, a partir daí, muda-se o modo de fazer da empresa, mudam-se os processos.

Aparentemente, esse caminho é longo: é mais demorado mudar pessoas, é preciso que elas queiram mudar. Esse caminho, no entanto, é mais curto, porque não há retrabalho, não exige fiscalização.

As dificuldades existem, e ignorá-las é dificultar ainda mais qualquer processo de mudança.

A realidade pode não ser do meu agrado, mas é o que é. Uma das funções da liderança é encontrar o antídoto contra essas doenças.

Algumas ações já foram catalogadas pela psicologia e servem para tratar dessas dificuldades.

- **Seja construtivo**

Fale dos benefícios da mudança, não se detenha nas deficiências antigas.

- **Seja paciente**

Comece devagar, prossiga devagar.

Faça experiência, escolha um setor, um segmento para teste; dê tempo suficiente para que as pessoas envolvidas na mudança adquiram, sem apreensões, os novos conhecimentos, avaliem os méritos da mudança.



- **Evite surpresas**

A previsibilidade traz segurança; esclareça todo o processo para as pessoas.

- **Busque a participação**

É uma maneira de evitar surpresas, permite a comunicação entre os contrários, desvenda a realidade.

- **Trabalhe com as lideranças informais**

Todo grupo tem seus líderes; convencer esses líderes é uma etapa importante no processo de mudança.

- **Estabeleça nexos entre o que está sendo feito e o que deverá ser feito**

Isto facilita a compreensão, tranquiliza as pessoas.

- **Trate as pessoas com dignidade**

Tenha consideração por todas as perguntas, gaste tempo com as pessoas, com suas dúvidas, com suas apreensões, com seus medos.