

## Lição 9: A Parceria com a Família

Eu tinha 36 anos quando assumi, pela primeira vez, a diretoria de uma escola. Era um colégio com mais de 3.500 alunos, famílias de classe média alta. Muitos professores, muitos funcionários. Uma equipe técnica com vários orientadores educacionais, com alguns psicólogos e supervisores. Escola leiga, mais democrática, com mais facilidade de acesso das famílias à rotina escolar de seus filhos.

Logo na primeira semana, um casal me procurou e me pediu para marcar uma entrevista com a supervisora das séries iniciais do Ensino Fundamental, segmento em que um de seus filhos estudava. Ao conversar com a supervisora, para marcarmos a reunião com aquele casal, percebi nela uma inquietação muito grande, um quase pavor. Lembro-me de que a supervisora colocou uma série de restrições à maneira como aqueles pais educavam seus filhos. Na semana seguinte, tivemos um encontro ótimo com o casal. Eles estavam muito satisfeitos com a transferência dos filhos para a nossa escola e percebiam, principalmente na filha que estava na 3 série do Ensino Fundamental, muito mais alegria e comprometimento com a escola. Estavam ali para nos agradecer e parabenizar.

A medida que acontecia a reunião, o semblante da supervisora ia desanuviando. Após o encontro, tranquila e serena, ela me disse: “Professor, ainda bem que a reunião não era para reclamar, para botar defeito no trabalho da gente. Eu estava tão preocupada com esta reunião. Ontem perdi o sono...”.

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

Por que é assim? Penso que uma das razões é o tradicional autoritarismo das escolas. Embora se fale muito na importância da integração família/escola, grande parte dos diretores ficaria extremamente feliz se as famílias os deixassem em paz.

Tenho ouvido, com muita frequência, que o maior problema da escola não são os alunos, mas os pais. Para o autoritário, qualquer forma de diálogo é perda de tempo, qualquer pensamento divergente é deslealdade.

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. Não há, no entanto, possibilidade de eliminar as diferenças e, com o tempo, mesmo quando há um processo de eliminação dos diferentes, o medo se mostra incapaz de sustentar o trabalho em grupo e, conseqüentemente, a sobrevivência de uma instituição. Em ambientes autoritários, fechados, ao ocupante de um cargo basta a autoridade que a instituição lhe transmite junto com o cargo. Ser chefe, ser pai, ser professor, em sociedades fechadas, autoritárias, são papéis que se desempenham com relativa facilidade, pois não há questionamentos, enfrentamentos, desobediências. A nossa linguagem, ainda que, algumas vezes, em tom de brincadeira, está repleta de exemplos que evidenciam tal postura em relação à autoridade.

“O professor nunca erra, às vezes se engana.”

“E um beberrão, mas é seu pai.”

“Quem pode manda, e quem tem juízo, obedece.”

“A corda sempre arrebenta do lado do mais fraco.”

“Não adianta, é sempre o professor quem tem razão.”

O que acontece em nossos dias, no entanto, é que a sociedade se tem tornado mais aberta hoje e as relações, forçosamente, vêm-se tornando mais democráticas. O processo de coação já não funciona numa sociedade que se globalizou (diversidade de usos e costumes, de morais, de sistemas sociais, com divulgação total, velocidade no acesso às informações). Se, a cada dia, pais, professores, autoridades têm mais dificuldade para imprimir respeito, sinal de que o simples “respeito” já não funciona como fator de coação, é preciso ensinar às crianças (e os adultos que permanecem infantis a grande maioria), como afirma Lauro de Oliveira Lima, o respeito mútuo, a discussão das regras, a negociação dos conflitos, a vigilância mútua a partir do pacto livremente estabelecido por todos, a democracia (enquanto a democracia não se instalar nas microestruturas, não haverá democracia molar).

Essa nova realidade requer um novo diretor, transformado. A sua autoridade decorre não do cargo que ocupa ou da função que exerce, mas de sua postura pessoal. Quanto menor o poder de coação das instituições, maior deve ser o poder pessoal daqueles que as representam. E cada vez mais difícil para as escolas garantirem um ambiente de trabalho adequado para seus professores, se estes não entendem que criar uma moral resultante da cooperação está na essência de seu trabalho diário em sala de aula.

Os diretores que se dispõem apenas a cumprir planejamentos e calendários, a cuidar tão-somente dos aspectos burocráticos do cargo, a dar conta das tarefas que lhes são impostas, despreocupados de seus gestos, reações, posturas, estão com os dias contados. O medo já não é mais aliado de ninguém, e os diretores autoritários começam a enfrentar problemas inimagináveis há cinco, dez anos. Tenho verificado que os diretores que pensam por si mesmos, que vão além das normas estabelecidas, que sabem o que querem, que têm a vida como projeto e não como tarefa, que são responsáveis amigos, compreensivos, abertos, trabalhadores, exercem um papel importantíssimo no desenvolvimento das pessoas e têm o respeito e a admiração das famílias.

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

Os ambientes democráticos favorecem (não garantem) a unidade, pois consideram-se as contribuições singulares, trabalham-se os conflitos, valoriza-se a participação, busca-se o consenso. O exercício da democracia exige, no entanto, muito mais das lideranças e requer maturidade dos parceiros. Aparentemente, as relações são mais tensas, os problemas são em maior número, o ambiente se torna mais confuso. O que ocorre, na realidade, é que as relações se tornam mais verdadeiras, os problemas vêm à tona e não se acumulam, o ambiente se torna mais descontraído, menos formal.

Outra razão, acredito até que em decorrência do autoritarismo, é a falta de compreensão da responsabilidade social da escola. Em princípio, as escolas estão certas: são justas, têm a verdade. Não há dúvidas dentro das escolas. Tudo muda, mas a escola permanece. O mundo é outro, as famílias se transformaram, os alunos são muito diferentes, mas a escola resiste.

Na década de 1980, passei seis anos trabalhando como diretor de escola no norte do país. Em Tucuruí, no Pará, encontrei alunos que estavam repetindo uma mesma série pela quarta vez, e os professores tinham muitas explicações e justificativas para esse fato, todas elas centradas no aluno e nas famílias deles. A frase que eu mais ouvia era que esses alunos (e eram muitos) não davam conta da escola. Foi trabalho árduo mostrar-lhes que a escola é que devia dar conta dos alunos, e não o contrário. E possível jogar uma escola fora abandonar um sistema educacional, mudar um método, mas é desumano excluir pessoas, matar sonhos, marginalizar crianças.

Em Porto Velho, certa vez, depois de muitas horas de conselhos de classe, nos quais os professores insistiam em falar dos defeitos, da incompetência, do desinteresse, das mazelas dos alunos, sem pensar nas soluções, sem consciência de que, para a maioria daquelas crianças e jovens que estavam conosco, a escola, provavelmente, seria a única chance de se tornarem cidadãos, eu perguntei aos professores se a única solução seria devolvermos os alunos às famílias e pedirmos a elas que nos fornecessem estudantes mais adequados à escola que tínhamos.

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.

Diz o ditado que “quem nunca comeu melado quando come se lambuza”. Acostumados a não participarem de nada, a não terem voz e nem vez, padecendo também do mal do autoritarismo, os pais, quando se abriram as portas da escola, passaram a querer ditar normas, a definir assuntos sobre os quais não tinham o menor conhecimento. Também lhes faltou humildade e sobrou presunção.

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.

Na parceria se estabelece uma relação entre iguais, entre pares. Havendo subordinação, submissão, é impossível falar de parceria. As dificuldades, no entanto, para criar uma verdadeira parceria com as famílias não devem desestimular o diretor. Atualmente, é muito difícil construir uma escola de qualidade sem o contributo dos pais. A experiência mostra que as escolas que estão melhorando são aquelas em que há uma participação efetiva dos pais, apoiando, cobrando nas horas certas e de maneira competente, assumindo responsabilidades e reconhecendo e aplaudindo os acertos.

Não tenho dúvida de que o diretor deve gastar parte de seu tempo para aprimorar a relação família/escola. Há muito o que aprender, de ambos os lados, para que essa relação tenha resultados que, de fato, contribuam para a qualidade da educação.

Pensar na relação família/escola, considerando apenas as situações formais, como as reuniões de pais ou os contatos da direção com os pais, ou achar que a participação da família é apenas trabalhar na festa junina da escola ou cuidar da festa de formatura, é simplificar perigosamente a questão. Cada aula, cada contato, cada telefonema atendido, tudo isso é hora da verdade para a escola.

A escola que chega para as famílias é a que os alunos levam para casa, e essa escola; quase sempre, é a que os professores levaram para a sala de aula. Em algumas situações, a melhor maneira de trabalhar a relação com a família é cuidar da relação com os professores, é criar uma sintonia interna. Antes do diálogo, é necessário que haja monólogo. A relação com a família, muitas vezes, tem seus picos de tensão nas salas de aula, na secretaria, nos gabinetes dos técnicos educacionais, na portaria da escola.

É importante compreender que a relação com as famílias se dá por meio de várias pessoas: alunos, funcionários, professores, técnicos educacionais. E preciso educá-los para essa relação. Vale, ainda, realçar que tal relacionamento é concretizado por meio de vários mecanismos: atendimentos (secretaria, supervisão, orientação educacional), mensagens escritas (avisos, circulares, cartas de cobrança, materiais didáticos), reuniões, entrevistas, pesquisas, propagandas, jornais, eventos (festa junina, festa da família, aniversário da escola), encontros sociais (festa de 15 anos da aluna da 8 série do ensino fundamental, lançamento do livro de poesias do professor de matemática da escola). Nada pode ser

deixado ao acaso. Em todos os lugares, em todos os momentos, a escola, por meio das pessoas que nela trabalham e dos instrumentos de que se utiliza, está sendo vista e avaliada.