

CLEMENTE IVO JULIATTO

CARTAS A GESTORES DE ESCOLA

e a coordenadores educacionais



CLEMENTE IVO JULIATTO

CARTAS A GESTORES DE ESCOLA

e a coordenadores educacionais

 PUCPRESS

Curitiba
2020

©2020, Clemente Ivo Juliatto
2020, PUCPRESS

Este livro, na totalidade ou em parte, não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização expressa por escrito da Editora.

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Reitor

Waldemiro Gremski

Vice-reitor

Vidal Martins

Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Paula Cristina Trevilatto

Editora Universitária Champagnat

Coordenação: Michele Marcos de Oliveira

Edição: Susan Cristine Trevisani dos Reis

Edição de arte: Rafael Matta Carnasciali

Preparação de texto: Juliana Almeida Colpani Ferezin

Revisão: Juliana Almeida Colpani Ferezin

Capa e projeto gráfico: Rafael Matta Carnasciali

Diagramação: Indianara de Barros

Impressão: Reproset Indústria Gráfica

Conselho Editorial

Alex Villas Boas Oliveira Mariano

Aléxei Volaco

Carlos Alberto Engelhorn

Cesar Candiotto

Cilene da Silva Gomes Ribeiro

Cloves Antonio de Amassis Amorim

Eduardo Damiano da Silva

Evelyn de Almeida Orlando

Fabiano Borba Vianna

Katya Kozicki

Kung Darh Chi

Léo Peruzzo Jr.

Luis Salvador Petrucci Gnoato

Marcia Carla Pereira Ribeiro

Rafael Rodrigues Guimarães Wollmann

Rodrigo Moraes da Silveira

Ruy Inácio Neiva de Carvalho

Suyanne Tolentino de Souza

Vilmar Rodrigues Moreira

PUCPRESS / Editora Universitária Champagnat

Rua Imaculada Conceição, 1155

Prédio da Administração - 6º andar

Campus Curitiba - CEP 80215-901 - Curitiba / PR

Tel. +55 (41) 3271-1701

pucpress@pucpr.br

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Pamela Travassos de Freitas – CRB 9/1960

J94c Juliatto, Clemente Ivo
2020 Cartas a gestores de escola e a coordenadores educacionais / Clemente Ivo Juliatto. –
Curitiba : PUCPRESS, 2020.
256 p. ; 21 cm. (Coleção Sabedoria em Cartas, v.5)

Inclui bibliografias
ISBN 978-65-87802-20-6
978-65-87802-24-4 (E-book)

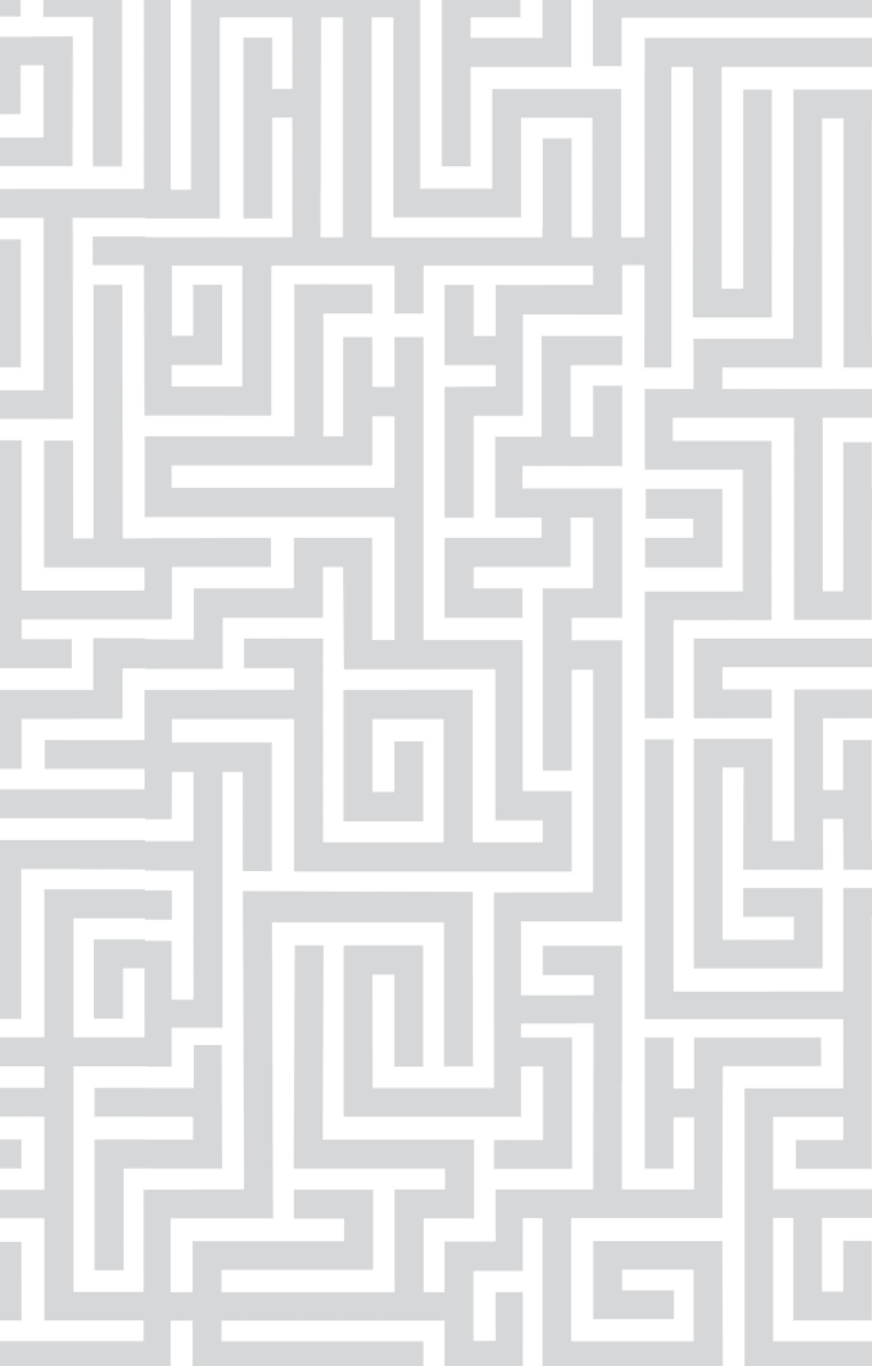
1. Planejamento educacional. 2. Educação – Estudo e ensino. 3. Escolas – Organização e administração. 4. Gestor escolar – Formação. 5. Diretores escolares. I. Título.

20-046

CDD 20. ed. – 371.207

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiro, a Deus, por manter-me com saúde; fico grato também ao autor do prefácio; a todos quantos leram os originais desta publicação ou deram sugestões visando à sua boa apresentação e melhoria; aos diagramadores desta obra e à PUCPRESS que resolveu publicá-la.



SUMÁRIO

Agradecimentos | 3

Prefácio | 7

Introdução | 11

Carta 1 - Seja uma pessoa centrada | 15

Carta 2 - Cuide bem da instituição | 25

Carta 3 - Além de gestor, seja educador | 33

Carta 4 - O nosso mundo evolui | 45

Carta 5 - Integre as muitas dimensões que interessam | 49

Carta 6 - Cultive os valores institucionais | 55

Carta 7 - Seu trabalho é um serviço | 61

Carta 8 - Eduque para a espiritualidade | 69

Carta 9 - Eduque para o humanismo solidário | 81

Carta 10 - Lidere o projeto de pastoral escolar | 91

Carta 11 - A religião é fundamental em sua vida | 99

Carta 12 - Cuide do fascínio do poder | 109

Carta 13 - Não dê ao dinheiro mais valor do que ele tem | 115

Carta 14 - Cuide dos professores e coordenadores | 121

Carta 15	- Fomente a mudança	127
Carta 16	- Tempo de aula é tempo de trabalho	133
Carta 17	- Promova a avaliação	139
Carta 18	- Procure melhorar os alunos malandros	145
Carta 19	- O exemplo é o que mais educa	151
Carta 20	- Relacione-se bem com as famílias	155
Carta 21	- Exija de todos o cumprimento do dever	159
Carta 22	- Monitore os resultados de sua instituição	165
Carta 23	- Garanta boa experiência a seus clientes	169
Carta 24	- Cuide de sua comunicação	177
Carta 25	- Forme à boa leitura	181
Carta 26	- Doe prêmios aos melhores desempenhos	189
Carta 27	- A sabedoria vale mais que a ciência	193
Carta 28	- Há gênios em sua instituição	201
Carta 29	- Lute sempre pela verdade	205
Carta 30	- Envolve a instituição em campanhas beneficentes	211
Quando...		219
Qual é?...		223
Oração do dirigente-educador		225
Obrigações do dirigente-educador		227
Direitos do dirigente-educador		231
Referências		233
Sobre o autor		255

PREFÁCIO

Na era da existência transformada em efemeridade, em que sentimentos de fragilidade e incerteza dominam as esferas da vida afetiva e social, é preciso aprender a andar sobre a areia movediça. Isso é o que nos ensina o sociólogo polonês Zygmunt Bauman.

Referindo-se à tarefa de gerir instituições educacionais, este aprendizado deve ser contínuo e durar a vida toda. Se tal tarefa é exigente para o conjunto dos gestores, muito mais o será para aqueles que estão à frente de escolas confessionais, e que todos os dias se veem diante de questões complexas sobre as quais precisam tomar decisões, com profundo impacto na vida das pessoas.

No conjunto das 30 cartas aos gestores educacionais, Clemente aborda importantes lições aprendidas durante a sua vivência como gestor e líder de pessoas em instituições de educação básica e superior. Ao longo das mensagens, o autor vai do conhecimento científico à sabedoria popular, para comunicar suas convicções acerca de temas importantes às instituições confessionais.

Assim como se espera que uma escola católica vá além da transmissão de conteúdos aos seus alunos, também se deseja que as atitudes dos seus gestores, além de conhecimento administrativo, testemunhem os valores cristãos. Nessa perspectiva, o autor destaca o autoconhecimento, alicerçado por uma espiritualidade autêntica, como ingrediente fundamental da liderança cristã. Ninguém será líder de outras pessoas se, primeiramente, não o for de si mesmo.

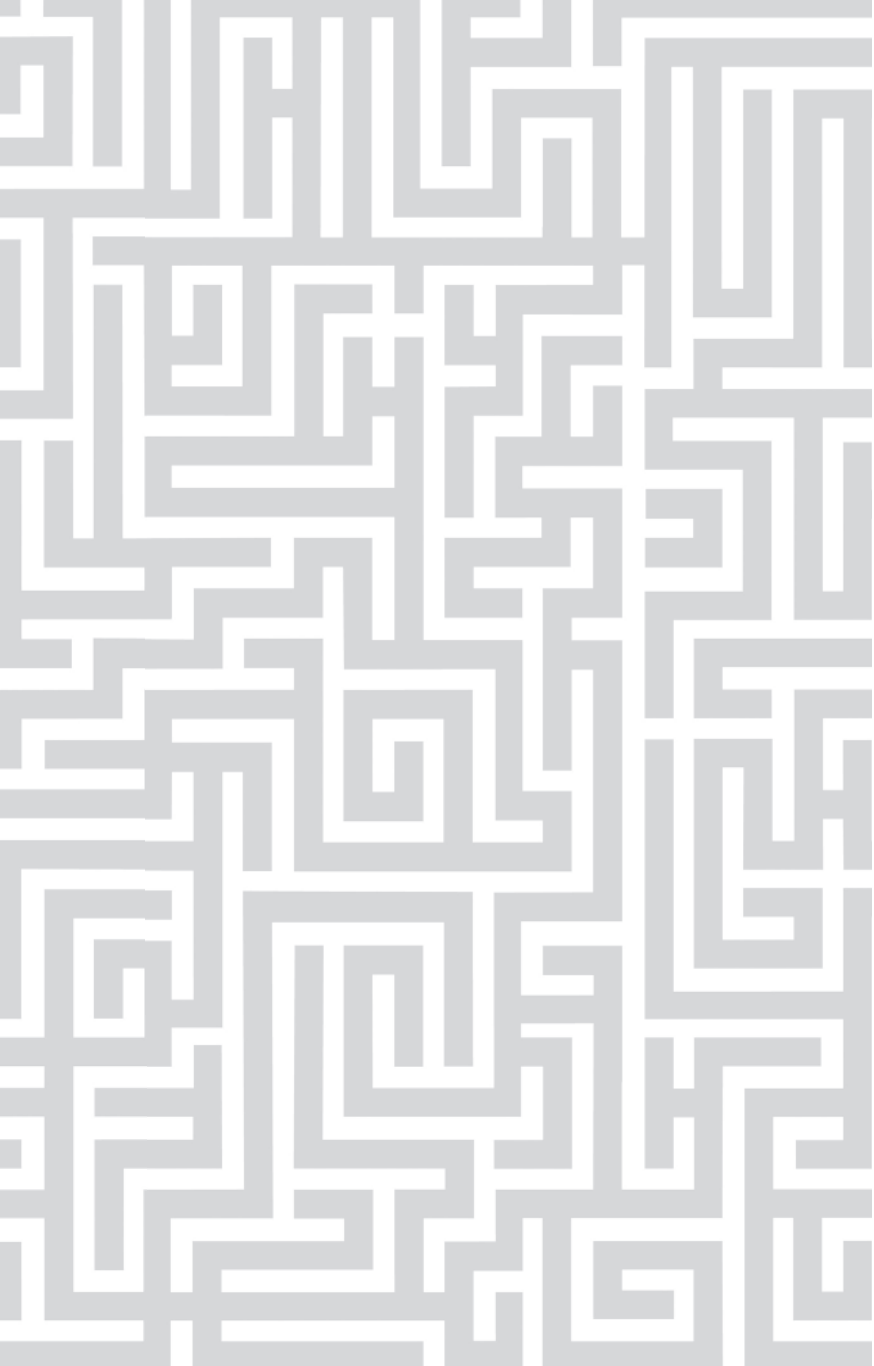
Numa sociedade mercadológica, que enfatiza a primazia do espetáculo e da técnica, Clemente defende o humanismo como ferramenta essencial para a construção de um mundo melhor, mais inclusivo e solidário. Tal itinerário, que segundo o autor, resulta na formação de gente boa, é ilustrado como caminho feito e cultivado por ele mesmo. É o que o leitor, gestor e educador, encontrará aqui: orientações e convicções essenciais para a liderança individual, a de outras pessoas e a de instituições educacionais, de cunho confessional ou não.

Uma das parábolas de Jesus, aquela da casa edificada sobre a rocha, mostra que a enchente bateu contra ela, mas não conseguiu derrubá-la porque estava bem construída. Já aquela construída na areia movediça, não resistiu a enxurrada e desabou. Edificar a casa sobre a rocha significa ser um discípulo que ouve e coloca em prática o que aprendeu, não aquele que age com imprudência e superficialidade. Na perspectiva de Clemente, construir sobre rocha denota pensar e agir

de acordo com a identidade e a missão institucional, exigindo coerência por parte de todos os atores da comunidade educativa.

Por acreditar na relevância e impacto do projeto educativo, o gestor educacional é, acima de tudo, uma pessoa de esperança. Característica esta, que o extrapola e, por essa razão, exige-lhe o melhor empenho. Como vivenciou Marcelino Champagnat, fundador dos Irmãos Maristas, o gestor é convidado à firme convicção de que se o Senhor não constrói a casa, em vão trabalham nela os construtores, sendo inútil levantar de madrugada e retardar o repouso para comer o pão com fadigas, se, aos seus amados, o Senhor o dá enquanto dormem (cf. Sl126).

Vanderlei Siqueira dos Santos



INTRODUÇÃO

Ao publicar este livro de Cartas, desta vez, dedico o meu empenho aos Gestores Educacionais. Assim, fica completa uma série de escritos para educadores. Os livros desta coleção são simples e do mesmo estilo. Também escrevi Cartas a Estudantes, Cartas a Professores, Cartas a Pais de Estudantes e Cartas a Colaboradores das Escolas. Neste livro constam 30 cartas, seguidas de pequenas histórias, com alguma adaptação ao tema tratado. Conto histórias porque, além de aligeirar a leitura, elas têm muito a nos ensinar.

Possa o leitor encontrar, neste livro ou nesta pequena e despretensiosa coletânea, ideias que lhe sirvam, como a mim serviram. Ela contém lições que a vida de coordenador, o contato com os estudantes de diversas idades, a convivência com professores e os cargos exercidos na escola me ensinaram. Dessa maneira, procuro repassá-las aos atuais e futuros gestores educacionais.

Preocupa-me bastante o dizer, aqui adaptado, da poetisa goiana Cora Coralina: “Feliz de quem transfere o que sabe e aprende o que ensina”. Ao fina-

lizar esta pequena série de livros, estou simplesmente devolvendo um pouco do muito que tenho recebido na vida. Durante os anos em que vivi, tive a oportunidade de me dedicar à causa da educação: estudando, lendo, lecionando, escrevendo e dirigindo entidades e educandários. Confesso que muito aprendi e, que afinal, acredito no poder transformador da educação. De uma coisa estou convencido: ela é o meio privilegiado, senão o único, do progresso individual e da humanidade como da evolução das pessoas em nosso mundo.

Tenho visto, infelizmente, sobretudo em algumas universidades, que alguns poucos professores adotam posições incorretas sobre os valores que presidem a sociedade. Quero acreditar que isso seja por desconhecimento da verdadeira História da Humanidade. Alguns estudantes, naturalmente, acompanham seus mestres que se encontram desinformados ou, por vezes, até mal-intencionados ideologicamente. Dessa maneira, criam aversão por conquistas positivas já alcançadas pela humanidade. Na mídia divulgada à sociedade, acontece o mesmo fenômeno. O nosso mundo e o nosso país claramente precisam melhorar, nestes e noutros pontos; nunca piorar. Quem os ama, de fato, e gosta do que faz, procura melhorá-los.

Prezado leitor, inspirado no filósofo Platão, também acredito valer a pena repetir, até duas ou mais vezes, as belas e importantes coisas sobre nossa carreira de educador. Dizer de novo o que já foi dito, de um jeito diferente e por outra pessoa, além de reforçar

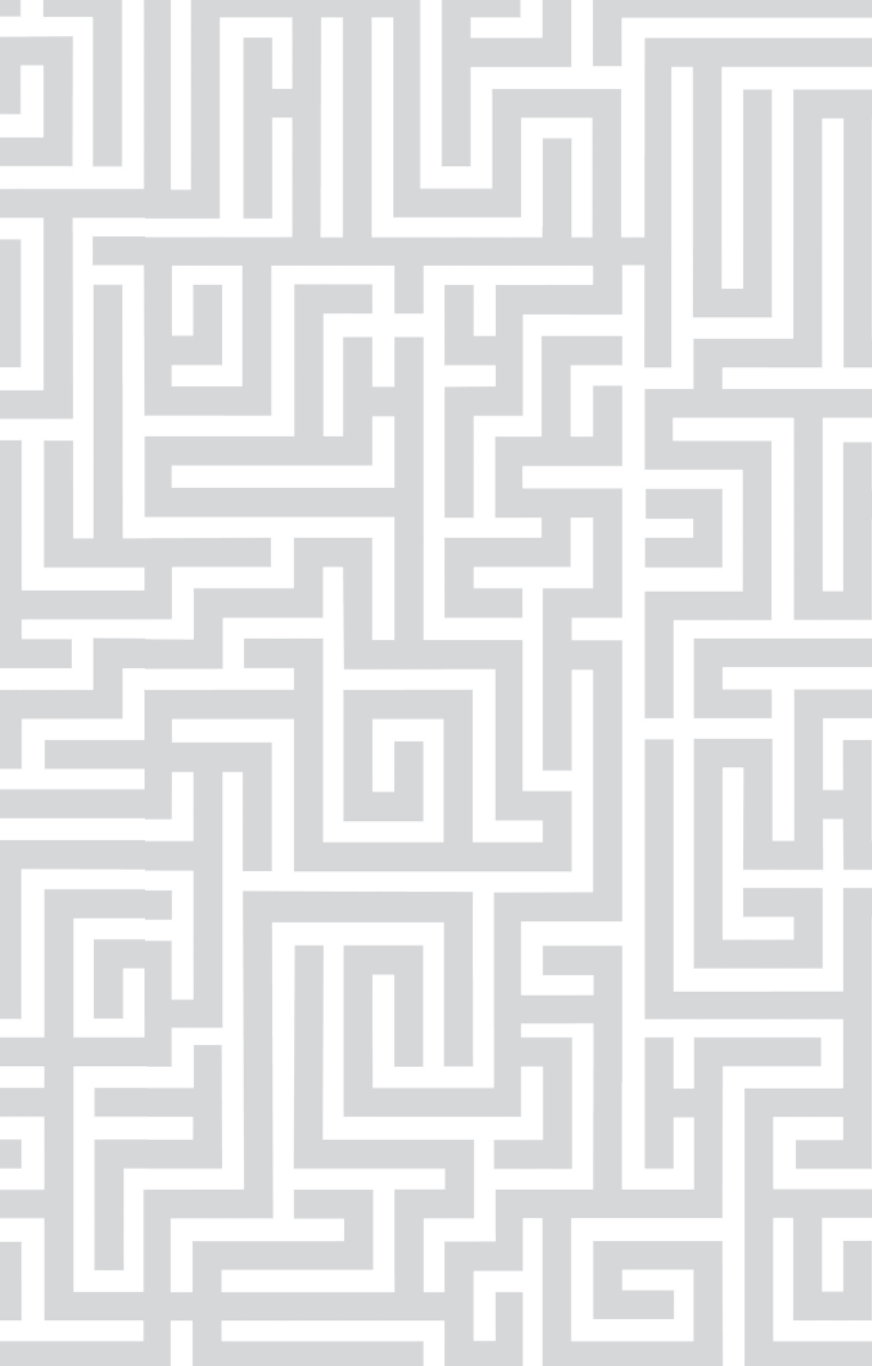
as ideias já tratadas, fazem a gente pensar que está ouvindo pela primeira vez.

Concordo plenamente com o pensador Emerson que acredita ser o educador quem faz as coisas difíceis parecerem fáceis e factíveis.

Certamente, não é fácil coordenar uma entidade educacional ou uma escola; creio mesmo que quem assumiu esta função o tenha feito por puro idealismo e dedicação.

Outrossim, acredito, como Shakespeare, que “o êxito de uma afirmação depende mais do ouvido de quem a escuta do que da boca de quem a pronuncia”. Assim, essas cartas produzirão mais efeito pela boa vontade e reta intenção de quem as lê do que pela convicção de quem as escreve.

O autor.



Carta 1

SEJA UMA PESSOA CENTRADA

Faça tudo com grandeza, bem e com estilo.

Fred Astaire

Prezado gestor,

Procure sempre, em suas ações, ser pessoa importante. Trate bem a todos, com respeito e dignidade. Depois de encontrarem-se com você, importa que as pessoas fiquem satisfeitas com o encontro que tiveram. Muitos podem não se lembrar do que você falou ou fez, mas sempre recordarão de como foram tratadas. Confúcio recomenda: “Trate seus superiores sem lisonja; e seus subordinados sem desprezo”. Em verdade, o responsável por uma instituição educacional precisa ser sempre uma pessoa direita, bem-intencionada e bem considerada por todos. Assim exige o seu cargo. Do contrário, ele perderá credibilidade. Seria isso a pior coisa que poderia acontecer-lhe.

Lembre-se de que todos têm muitas possibilidades. Com você não é diferente. Acredite mais em seu potencial. Em geral, não usamos tudo o que podemos,

nem todas as qualidades que possuímos. Shakespeare nos diz: “Sabemos quem somos, mas desconhecemos o que podemos ser”. O conceito sobre você depende de muitos fatores, principalmente do que você é e do que você faz. Siga, então, o conselho do oráculo de Delfos: “Conhece-te a ti mesmo”. E a observação de Júlio César: “Os homens creem no que acreditam”. Cria, você tem um potencial muito grande.

Recorra à sua fortaleza para superar as debilidades que você apresenta, para melhor superar as dificuldades que aparecem pelo caminho. Você possui as qualidades necessárias para conseguir realizar bem o seu papel. Pense igualmente que Og Mandino tinha razão ao falar que a única medida certa de êxito é oferecer mais e melhores serviços no que fazemos. Imagine-se estar adotando um modelo até superior ao que se espera de você. Não pense que isso é pretensão, orgulho ou falta de modéstia de sua parte. É simplesmente um meio de ser bem-sucedido. T. S. Eliot é quem garante: “Só os que se arriscam a ir muito longe podem saber o longe a que se pode chegar”.

Martin Luther King Jr. estava certo, ao descrever o que se pensa hoje, praticamente em todas as instituições, incluindo as educacionais: “Temos a tendência de julgar o êxito mais pelo nosso salário ou pelo tamanho de nossos carros do que pela qualidade de nosso serviço e relação com a comunidade”.

As pessoas, em geral, não usam todas as possibilidades de que são detentoras. Este pode ser o

seu caso. Igualmente, nos serve o pensamento de Teilhard de Chardin: “Como humanos, é nosso dever proceder como se os limites de nossas capacidades não existissem”. Pensando bem, não temos nada que temer. Se nos deram um posto, isso significa que viram em nós possibilidades para bem exercê-lo. Podemos tranquilamente afirmar com Louisa M. Alcott: “Não temo as tormentas, pois estou aprendendo a manejar meu barco”.

Os seguintes pensadores podem servir-nos de referência. Epicuro: “Os grandes navegadores devem sua reputação aos temporais e tempestades”. Francisco de Sales: “Se há ocasiões em que a tormenta nos acovarda, não há que ter medo. Tomemos alento e de novo sigamos adiante”. Publilius Syrus: “Ninguém sabe do que é capaz enquanto não tenta”. E Saint-Exupéry: “O homem mede a sua força quando se defronta com o obstáculo”.

Só quando se decide não desistir é que o esforço de cada um produz automaticamente resultados. O mundo está cheio de exemplos disso com pessoas bem-sucedidas. Madame Curie aconselha: “Na vida não há que temer nada”. Por isso, a melhor coisa que se pode fazer é comprometer-se a encontrar uma solução plausível e que funcione. Foi isso que eu fiz ao assumir os meus cargos; o que, até hoje, tem dado certo. Por esse motivo, eu posso fazer-lhe a mesma recomendação. Pessoalmente, segui Alfred Sloan Jr. que

recomendou: “Sempre acreditei em planejar grande e sempre descobri, posteriormente, que poderíamos ter planejado algo maior”.

Pense também no dizer de Abraham Lincoln: “Recorde sempre que a sua decisão de triunfar é mais importante do que qualquer coisa”. Igualmente o filósofo Kierkegaard fala: “Arriscar-se é perder o equilíbrio momentaneamente. Não arriscar é perder-se a si mesmo”. O desperdício da vida está justamente nas forças que poderiam ser usadas e não foram.

A bem-sucedida apresentadora americana Oprah Winfrey fala que “sorte é uma combinação de preparação e oportunidade”. Oportunidade você já teve: você foi conduzido a uma chefia. Lembre-se de que a preparação, a outra parte, inclui o desejo de vencer e sobretudo inclui muita persistência. Quando se fracassa, em geral, se tem um milhão de razões para justificar a falha; dificilmente, porém, se reconhece a culpa ou a falta de coragem e disposição.

A palavra *impossível* não deve existir em seu dicionário. Isso, você precisa aprender. É o que aconselha um velho ditado português: ‘Vive para aprender e aprenderás a viver’. Ouça o que fala o filósofo romano Sêneca: “Não é porque certas coisas são difíceis que nós não ousamos. É justamente porque não ousamos que tais coisas são difíceis”. Na realidade, a vida inteira, a gente colhe o que plantou. Invoque, então, a ajuda de Deus para que o auxilie a mudar o seu medo em fortaleza. Madre Teresa, entre outras

coisas, pergunta: “qual é o maior obstáculo que encontramos?” E responde: “é o medo”.

Todo o mundo pensa em mudar. Em mudar os outros, é claro; até mesmo em mudar a humanidade, se possível. Não se conhece que Gandhi aconselhou para cada um ser o que deseja ver fora de si: “todos pensam que podem mudar o mundo, mas poucos pensam em mudar a si mesmos.” É o que Tolstói também fala. Quase ninguém pensa nisso. É bastante evidente que para ser bem-sucedido, em geral, é preciso mudar. Quando a gente muda, parece que tudo muda. A mudança implica crescimento pessoal. É lógico, que sempre traz algum risco. Há que enfrentar o desconhecido. Para andar por novos caminhos, deve-se deixar velhas verdades e admitir novas possibilidades. Só assim se cria a nova realidade.

Admite-se que a vida esteja em contínuo movimento, que nada permanece quieto. Existe uma velha máxima que diz: “Se fazes sempre o mesmo, sempre obterás idêntico resultado”. O apego às velhas ideias torna-se, assim, um grande inimigo, até mesmo de seu sucesso pessoal.

Lembre-se de que a realidade é o que é; as instituições são o que são; não é questão, portanto, de criar outro mundo, no qual as coisas sejam diferentes. É, sim, questão de criar outro você, que se adapte a este novo mundo. As mudanças são sempre oportunidades de transformação. As pessoas que sabem evolucionar, em face de alguma adversidade, se tornam, *ipso facto*, melhores. Seu entusiasmo em mudar,

quando necessário, é como uma nova gasolina que mantém seu motor em contínuo funcionamento. Lembre-se ainda do que falou Charlie Chaplin: “A persistência é o caminho do êxito”. Ou Cora Coralina: “Desistir? Eu já pensei seriamente nisso, mas nunca me levei realmente a sério”. Vale também o que disse o piloto Ayrton Senna: “Se você quer ser bem-sucedido, precisa ter dedicação total, buscar seu último limite e dar o melhor de si mesmo”.

Ao se obter algum sucesso, por exemplo, “quando um homem escreve um livro melhor, prega um sermão melhor ou prepara uma arapuca melhor para os ratos que seu vizinho, mesmo que more num bosque, o mundo abrirá um caminho até a sua porta”. Esta é uma observação do filósofo Emerson. Assim será o reconhecimento pelo sucesso de alguém em qualquer cargo. E também do seu.

Prepare-se, então, para ser o que você tem de ser. Qualquer pessoa pode ser modificada para melhor, se assim quiser realmente. Não seja como o elefante que não sabe a força que possui. Dê preferência ao conselho do poeta latino Virgílio: “Eles são capazes porque se consideram capazes”. Ou do escritor George Eliot: “Nunca é tarde demais para ser o que pretendemos ter sido”. Quando se busca o cume de uma montanha, não se dá importância às pedras que são encontradas pelo caminho.

Quero aplicar aos gestores educacionais os belos versos do poeta Guillaume Apollinaire:

“Cheguem até a borda, ele disse.
Eles responderam: temos medo.
Cheguem até a borda, ele repetiu.
Eles chegaram.
Ele os empurrou... e eles voaram”.

Aqueles que nos amam podem até nos empurrar!
Se, por acaso, algo não der certo, não desanime, supere a sua incapacidade momentânea, pensando em Henry Ford. Ele falou: “O insucesso é apenas oportunidade para começar de novo com mais inteligência. O passado só nos serve para mostrar nossas falhas e fornecer indicações para o progresso do futuro. Terminei meus pensamentos citando Shakespeare: “Morrer ignorante sabendo que tinha capacidade de ter sido sábio, isto sim, é uma tragédia humana”.

Para acabar esta carta, conto-lhe o que aconteceu com Jerry. Ele é excelente exemplo para todos, até mesmo para você.

A escolha

Jerry era um tipo de pessoa que sempre estava de bom humor e tinha algo positivo para dizer. Quando alguém lhe perguntava como ia ou como se sentia, respondia: “Estou tão bem que não caibo em mim”. Ele era o gerente de uma cadeia de restaurantes. Muitos funcionários queriam trabalhar com

ele, porque ao terem algum problema, sabiam que Jerry estaria a seu lado.

Seu estilo despertou minha curiosidade, até que um dia lhe disse: "Não o entendo. Que faz você para estar sempre de bom humor? Qual é o seu segredo"? Ele me respondeu: "Cada manhã, ao levantar-me, digo para mim mesmo: Jerry, hoje você tem duas opções: pode escolher a de estar de bom humor ou a de estar de mau humor. E eu sempre opto por estar de bom humor. Durante o dia, procuro cumprir minha promessa. Então, cada vez que acontece algo de mal ou que alguém se queixa, procuro olhar o lado positivo da vida".

Refleti, então, sobre o que Jerry havia dito. Anos depois, quando já o havia perdido de vista, soube dele pelo jornal. Tinha deixado a porta traseira do carro aberta, enquanto abria a porta de casa e fora assaltado por três bandidos armados. Estes entraram na casa e exigiram que ele abrisse o cofre. Trêmulo de nervosismo, não consegui fazer a combinação dos dígitos, o que causou pânico nos bandidos que dispararam e fugiram. Por sorte, Jerry foi encontrado por vizinhos muito ferido no chão ainda vivo e levado às pressas para um hospital. Socorrido, ficou semanas hospitalizado e hoje continua levando fragmentos de balas pelo corpo.

Depois de meses, encontrei Jerry de novo e lhe perguntei como estava. Ele me respondeu:

“Tão bem que não caibo em mim” Contou-me, então, o acontecido. Disse-me: “Quando estava no chão, recordei que tinha duas opções: podia optar por viver ou morrer. Escolhi viver”. Então perguntei-lhe: “Você não teve medo”? Ele prosseguiu: “As enfermeiras foram maravilhosas ao atender-me. Uma, porém, me disse: és um homem morto! Vi, então, que estava muito mal e que deveria reagir. Essa enfermeira me perguntou gritando se eu era alérgico a algo. Depois da espera por minha resposta, respondi: Somente a balas de revólver! Mas optei por viver. Ocupem-se de mim como de um ser vivo e não de um morto”!

Jerry suportou tudo com bom humor e ainda está vivo.

Ele é um exemplo para todos, até para os gestores educacionais, por sua coragem e permanente disposição.¹

¹ Inspirado em Francie Baltazar-Schwartz, narradora, no livro de Jack Canfield e outros. *Sopa de pollo para el alma en el trabajo: relatos de valor, solidaridad y creatividad en el trabajo*. Barcelona: ALBA EDITORIAL, s.l.u., 2002, 177-179.

Este livro contém orientações para a educação e o trabalho dos diretores de escolas ou responsáveis por instituições educacionais, bem como para os seus coordenadores. Deles depende, em última análise, a educação das pessoas da instituição. Com seu desempenho e presença influenciam os professores e todos os membros da escola e, por estes, os estudantes e toda a sociedade. O trabalho de educação, quando feito em sintonia, torna-se eficaz.

Por meio de 30 cartas, o autor aborda importantes lições aprendidas durante a sua larga experiência como educador. Traz, igualmente, pensamentos de especialistas que se ocuparam do assunto e pequenas histórias alusivas ao que escreve.

Estas cartas também podem ser úteis a quem estuda ou trabalha com educação. Elas não precisam ser lidas na ordem proposta.