VIA DE MÃO DUPLA

Ser diretor e ao mesmo tempo professor é uma realidade cada vez mais comum. Saiba como conciliar os dois papéis

Acumular funções, geralmente, não é algo visto com bons olhos no mundo empresarial. Mas o fato acontece e se repete e, no mercado educacional, isso também não é diferente. Quantos professores já se tornaram diretores, mas continuam lecionando? Às vezes esta situação pode ser uma necessidade financeira da escola, recém inaugurada, ou uma vontade pessoal do educador de continuar ensinando. Seja qual for o seu caso, o fato é que esta "dupla jornada" tem prós, mas também contras, e é preciso muito jogo de cintura para conciliar os dois papéis.

Em entrevista à *Gestão Educacional* de junho (edição 61, página 12), a professora Maria Lúcia Marcondes Carvalho Vasconcelos, ex-secretária de Estado de Educação de São Paulo e conselheira titular do Conselho Municipal de Educação de São Paulo, reforça que a gestão escolar sempre foi realizada por professores que vão assumindo cargos administrativos e acumulando essas funções diretivas. Para ela, isso é positivo porque os docentes efetivamente entendem de educação, além de compreenderem melhor a visão dos outros educadores que atuam em sala de aula.

APOSENTADORIA ESPECIAL

Desde 2008, professores que também exercem algum cargo de direção pedagógica podem receber aposentadoria especial. Na época, a decisão foi tomada pelo Supremo Tribunal Federal no julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade. Na decisão, a regra não vale para quem somente é gestor do colégio; o benefício é aplicado apenas se o profissional também é docente, após 25 anos de serviço.

Fonte: JusBrasil

PARA ASSINAR: www.gestaoeducacional.com.br

Mas Maria Lúcia ressalta: "É importante que estes professores-gestores se aprimorem nas funções diretivas e adquiram uma visão mais gerencial, fazendo cursos de especialização, mestrados, etc."

O consultor educacional e colunista da *Gestão Educacional*, Marcelo Freitas, de Belo Horizonte (MG), lembra que, até há pouco tempo, não existiam as opções que estão disponíveis hoje para formação de diretores, com cursos de gestão de escolas e especializações. "Por isso mesmo, muitos professores acabavam por assumir a cadeira do diretor e, não poucas vezes, bem despreparados para isso." Para ele, é comum no Brasil a carreira de professor acabar culminando com o cargo de direção. "São bons professores que acabam por se tornar diretores, muito em virtude de uma atitude de liderança positiva e de uma visão que, vez por outra, extrapola os limites da sala de aula", analisa.

ALGUNS EXEMPLOS

O professor Pedro Adriano Brandalise, que leciona Matemática há 25 anos, acumula a função de diretor há oito no Curso e Colégio Acesso, de Curitiba (PR), desde que foi fundado, em 2003. "No caso do Acesso, foi preciso quando o colégio abriu, mas um professor pode se tornar diretor de acordo com as suas habilidades."

Necessidade também foi o caso da Escola Adventista de Cachoeira do Sul, no Rio Grande do Sul. A professora e hoje diretora Denise Josete Beladona Menezes, 23 anos de magistério, começou a carreira na rede pública. "Na época se fazia necessário, em função do aspecto financeiro, que a diretora desse aula e respondesse pela secretaria. A escola foi crescendo, outros setores foram sendo acrescentados e, em função da compatibilidade com a sala de aula, eu fui permanecendo nela. Hoje a escola está com 101 alunos e eu desempenho a função de professora pela manhã e diretora à tarde."

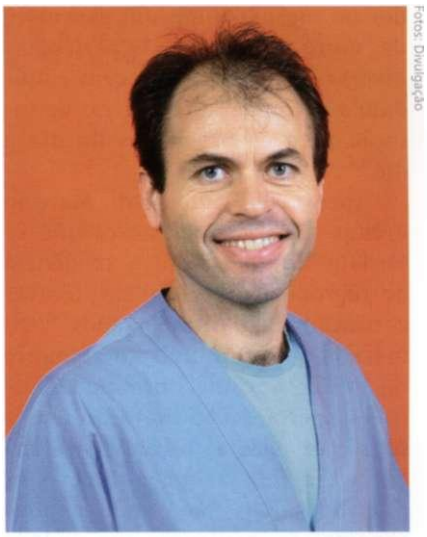
O fato se repete em escolas de menor porte. Luciana Zaterka, da Escola Carlitos, de São Paulo (SP), assim como seus colegas de profissão, acaba tendo de conciliar o cotidiano de diretora do ensino fundamental II com o de professora de Temas Transversais. "Não saberia dizer se o acúmulo de ambas as funções 'faz parte' do mercado das escolas particulares", salienta. Na experiência dentro da Carlitos, a decisão de unir as duas coisas tem mais relação com a proximidade dos alunos do que com algum tipo de economia. "Da nossa perspectiva, o objetivo é conhecer melhor os estudantes para, dentro de limites, se aproximar deles. No meu caso específico, aproveitei a minha formação (graduação, mestrado, doutorado e pós-doutoramento em Filosofia) para lecionar princípios de Filosofia para os alunos."

BOM OU RUIM?

Uma opinião unânime entre os professores-diretores é que existem mais vantagens do que desvantagens na rotina profissional e da escola. Entre os pontos positivos, Luciana aponta a aproximação, diagnóstico da dinâmica c localização mais clara dos problemas levantados pelo orientador e outros professores. Brandalise acredita que o contato com os alunos fica ainda melhor. "O processo fica mais imediato por não ter que passar por intermediários e os problemas do dia a dia são resolvidos com mais facilidade, adiantando o andamento da rotina escolar."

Já Denise, da Escola Adventista, vai ainda mais longe: acredita que todas as pessoas que têm um cargo administrativo nos setores da educação deveriam estar em sala de aula. "Assim, ninguém perderia o fundamento do seu trabalho. Mas dentro do sistema em que vivemos é notória a impossibilidade desse fato, em função da falta de tempo e das demais exigências do processo". Para facilitar o desempenho "na sobrecarga", a diretora diz que ter uma equipe docente comprometida ajuda muito o gestor. "Na nossa escola, há um grupo totalmente comprometido com a fiiosofia e a missão que escolheu."

Fotos: Divulgação



Pedro Adriano Brandalise, gestor no Curso e Colégio Acesso e docente de Matemática: "Nunca dou uma bronca como diretor usando o guarda-pó, por exemplo, porque ele pertence ao professor"

Luciana Zaterka, diretora do ensino fundamental II da Escola Carlitos: "Aproveitei a minha formação para lecionar princípios de Filosofia para os alunos"

O fato dc estar em sala de aula também ajuda o gestor a ter uma percepção mais realista e não cobrar resultados ou posturas que não são condizentes com o cotidiano da equipe docente. "Isso é fundamental e ajuda a definir o perfil da administração da escola", enfatiza Denise. Vivências distintas, segundo Freitas, sempre agregam valor à atividade principal. "E assim também com a função de direção educacional, seja como professor, orienta-

Uso exclusivo para assinantes

dor ou mesmo como um executivo de outro segmento. Experiências diversas sempre enriquecem e ajudam a encontrar alternativas de solução para os problemas do dia a dia".

Apesar do lado bom, Marcelo Freitas crê que professores que se tornam diretores têm a tendência de reproduzir e cristalizar teorias e conceitos já ultrapassados. "Ou mesmo o corporativismo reinante no campo docente, tornando a escola impermeável à inovação. Basta olharmos para as escolas para entender melhor a que estamos nos referindo. Elas são um dos poucos tipos de instituição que, ao longo dos séculos, muito pouco evoluíram."

O especialista cita o lado "perverso" de ter duas funções. "Na grande maioria das vezes, ser um bom professor não significa ser um bom diretor. As habilidades e competências requeridas são distintas e, por isso mesmo, acabam levando a escola ao insucesso enquanto negócio. É aquela velha história: 'cada macaco no seu galho'", analisa. Segundo Freitas, o ideal para que a escola tenha sucesso é que a instituição seja dirigida como um negócio como qualquer outro. "Claro, respeitando as especificidades, mas é isso que as escolas precisam. Acredito que a direção tende a ter mais sucesso estando mais próxima de uma formação como a de administrador de empresas do que como professor", completa.

Entretanto, ele ressalta que o conhecimento do "produto" também é fundamental. "Em virtude disso, mesmo os especiallistas em administração, economia ou especializações do gênero devem caminhar no sentido da formação ou especialização em educação. Assim podem melhor avaliar as possibilidades de resultados e as tecnologias de gestão que mais possibilidades de sucesso possam vir a ter nas escolas."

A tendência, diz o consultor, é que grande parte das redes de educação estão adotando um critério diferente para contratação dos gestores. "Elas passaram a buscar executivos de outros segmentos para dirigir as suas escolas. Com isso, esperam quebrar alguns paradigmas e inserir conceitos mais modernos de gestão, como por exemplo a meritocracia, remuneração variável, gestão por metas e resultados e sistemas de gerenciamento integrado."

LIMITES E DESAFIOS

A ambiguidade da função também é uma questão complicada. Como dizer não para um aluno em sala de aula e como chamar a atenção do mesmo estudante na sala da direção? Eis um dilema complicado. A saída é impor limites e deixar claro para os alunos que são dois papéis diferentes, porém, exercidos pela mesma pessoa. "Nunca dou uma bronca como diretor usando o guarda-pó, por exemplo, porque ele pertence ao professor. Para os alunos é difícil diferenciar estes dois papéis. E como o papel de um ator na novela e sua vida real", conta Pedro Brandalise. "Sem dúvida, a única desvantagem é o fato dos alunos muitas vezes confundirem os papéis", diz Luciana. Neste caso, a diretora Denise acredita que a posição do diretor-professor em sala de aula fica ainda maior. "Ele deve ter o domínio total do conteúdo e da disciplina para conduzir com total segurança o processo educativo."

O diretor-professor tem a vantagem de ser um profissional flexível e que se adapta com mais facilidade às situações de crise. No entanto, quais são os desafios para exercer estas duas funções? Para Luciana, que não tem planos de abandonar a jornada dupla, o mais difícil é exercer a função com autoridade sem cair no autoritarismo. "Acho que se o professor tiver capacidade de ver o todo, capacidade de liderança e ainda um bom distanciamento frente aos alunos, autoridade e respeito sem ser autoritário - qualidades que considero essenciais para o exercício da função -, o professor pode sim gradualmente tornar-se um bom diretor", afirma.

O diretor do Curso e Colégio Acesso afirma que o profissional não pode cair na armadilha de usar o poder em seu favor. "Tem que diferenciar sempre. Separe as atividades e atitudes e jamais oprima um aluno em sala de aula." A diretora Denise dá uma dica importante a esse gestor: não fazer de nenhuma das atividades um trabalho secundário. "Jamais perca o foco da educação. O professor-gestor tem por obrigação atualizar-se de forma a ser capaz de permanecer exercendo suas funções no mundo em transformação em que está vivendo", complementa. G

CURSOS EM GESTÃO ESCOLAR

Quer aprimorar o seu desempenho como diretor? Veja algumas sugestões:

- Curso on-line de Gestão Escolar: disponível no Portal Educação (www.portaleducacao.com.br) e com carga horária de 60 horas. Aborda dimensão participativa, planejamento estratégico, conselho escolar, administração, breve histórico educacional brasileiro, entre outros tópicos.

- Especialização em Gestão Escolar: direcionado para gestores de escolas e para desenvolver competências adequadas para enfrentar situações do mercado. Curso do Senac/São Paulo (www.senac.br).

- Gestão Escolar – Coordenação Pedagógica: oferecido pelo Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão (www.ibpex.com.br), o curso de 360 horas-aula engloba fundamentos sociológicos da educação, gestão democrática, relação interpessoal e planejamento.

Fonte: Gestão Educacional, Curitiba, ano 6, n. 63, p. 30-32, ago 2010.