

A INFLUÊNCIA DO GESTOR ESCOLAR NA PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR DOCENTE

Juliana Cristina Da Silva

Paulo Fossatti

Gisele Bervig Martins

RESUMO

O presente estudo problematiza a gestão escolar e o bem-estar docente. Tem por objetivo verificar, a partir do olhar dos gestores e docentes, qual é a influência dos gestores das escolas da Rede Municipal de Canoas na promoção do bem-estar docente. É uma pesquisa qualiquanti, tipo estudo de caso, contextualizada na Rede Municipal de ensino da cidade de Canoas, RS, Brasil. Os sujeitos da pesquisa são gestores e docentes pertencentes às escolas de Ensino Fundamental da rede em questão. Como parte dos procedimentos metodológicos, tem-se análise documental, revisão de literatura, diário de campo e um questionário, com perguntas fechadas e uma aberta. Tanto nos bancos acadêmicos quanto na legislação, foi evidenciada a desvinculação da ação gestora e bem-estar docente. No entanto, a postura dialógica, afetiva e de escuta do gestor relaciona-se diretamente com as condições de bem-estar de seus docentes, bem como o compartilhamento das tarefas e responsabilidades. Como ações propositivas, sugere-se que o tema bem-estar seja abordado nas Formações de Gestores Escolares e que tal tema se constitua em uma das atribuições do gestor.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestor escolar. Bem-estar docente

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem como pessoa chave do processo o gestor, que se responsabiliza pela instituição e sua eficiência (PARO, 2010). Neste contexto gerido por este profissional, situam-se os docentes, que trazem consigo uma formação, um propósito e inúmeros sentimentos e vivências que habitam um ser humano. No campo dos sentimentos, tanto os de apoio ou de indiferença por parte do docente em relação a seu gestor, e vice-versa, podem estar presentes e serem alimentados, o que significa que o bem-estar pode ser promovido ou não no exercício da gestão e da docência.

O trabalho na gestão de uma Escola de Ensino Fundamental na Rede Municipal de Canoas permitiu que percebêssemos a presença do mal-estar junto aos colegas em geral, não apenas nos da escola em que nos inseríamos como de modo geral. Este anseio era externado em formações continuadas, reuniões pedagógicas e outros momentos em que docentes se reuniam. Relatos referentes à indisciplina, ao desinteresse dos alunos (e suas famílias), aos baixos salários e à estrutura precária eram frequentes.

A pesquisa, resultante da conclusão do Mestrado em Educação, foi de natureza *qualiquanti*, do tipo estudo de caso, e foi realizada na Rede Municipal de Canoas - RS. Teve por objetivo principal verificar, a partir do olhar dos gestores e docentes, qual é a influência dos gestores das escolas desta rede na promoção do bem-estar docente.

A metodologia considerou análise documental, revisão de literatura, diário de campo e questionário para os gestores escolares e docentes das escolas de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Canoas. Após, foi realizada a triangulação das respostas e referenciais estudados.

2 REFERENCIAIS LEGAIS E TEÓRICOS

Ao pesquisar os referenciais-apoio desta investigação iniciamos com a revisão da legislação brasileira que ampara a Educação. A prioridade foi dada aos aspectos relativos à gestão escolar e à eleição de gestores escolares. Quanto à parte teórica, artigos, dissertações, teses e livros sobre os temas *gestão escolar* e *bem-estar docente* foram considerados.

Algumas legislações, assim como alguns autores consultados, utilizam expressões como diretor, dirigente e administrador, como sinônimos de gestor. Para fins deste artigo, assumimos o conceito de gestão escolar, com base em Lück (2014), uma vez que a autora traz

uma visão que transcende a administração escolar. Este conceito teria uma maior aproximação com nossa proposta que é abordar não apenas pressupostos de cunho pedagógico e administrativo da gestão escolar como evidenciar questões de ordem subjetiva como a promoção do bem-estar docente.

Devido à sua relevância e abrangência, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/1996¹ e o Plano Nacional de Educação (PNE) nº 13.005/2014² foram estudados. O destaque foi dado aos pontos relacionados à gestão das escolas públicas brasileiras. Ambos têm, dentre suas diretrizes, a valorização dos profissionais da educação e a promoção do princípio da gestão democrática nas escolas públicas. Essas diretrizes não esclarecem sozinhas do que se trata esta valorização dos profissionais, tampouco o que pode ser visto como um exemplo de gestão democrática no interior das escolas públicas.

Mesmo que o planejamento da gestão seja construído em consonância com os demais membros escolares, o gestor escolar seria o principal organizador deste processo. Estas circunstâncias impulsionam a importância de refletir sobre quem é este gestor e qual sua formação para operacionalizar todo o processo pertinente à instituição escola. Sendo esta pesquisa um estudo de caso dos gestores e docentes das escolas de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Canoas - RS, a seguir pontuamos como se dá este processo de escolha na Rede investigada.

Em Canoas, os gestores das escolas de Ensino Fundamental são eleitos através de voto direto da comunidade escolar, nos termos da Lei 5.246/2007,³ modificada pela Lei nº 5.672/2012. O público eleitor compreende os alunos de 12 anos ou mais regularmente matriculados na escola ou que estejam cursando a partir do 5º ano, pais ou responsáveis pelos alunos e docentes lotados na escola.

Para ocupar a função de gestor nas escolas de Ensino Fundamental na cidade de Canoas, é exigido que a pessoa seja docente efetivo da rede, apresente plano de ação na ocasião de sua inscrição no pleito e esteja há um ano, no mínimo, no quadro de funcionários da escola na

¹ BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 18 out. 2014.

² BRASIL, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Dispõe sobre a aprovação do Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 27 set. 2014.

³ CANOAS, Lei nº 5.246, de 14 de dezembro de 2007. Dispõe sobre a eleição de diretores e vice-diretores de escolas municipais de ensino fundamental e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Canoas**, Canoas-RS. Disponível em: <<http://www2.leismunicipais.com.br/a1/rs/c/canoas/lei-ordinaria/2007/524/5246/lei-ordinaria-n-5246-2007-dispoe-sobre-a-eleicao-de-diretores-e-vice-diretores-de-escolas-municipais-de-ensino-fundamental-e-da-outras-providencias-revogando-a-lei-n-5010-05.html>>. Acesso em: 30 set. 2014.

qual pretende concorrer. Necessita ainda ter formação acadêmica na área da Educação e certificação em Gestão Escolar, através de curso livre promovido pela Secretaria Municipal de Educação (SME). Isso significa que docentes de diferentes áreas podem gerir uma escola de Ensino Fundamental, uma vez que o curso de Gestão Escolar daria conta da demanda, se tivermos como base única a Lei municipal nº 5.672/2012, que alterou a nº 5.246/2007.

Um fato interessante a ser ressaltado é que a base legal em questão não discriminar a carga horária, quais assuntos seriam abordados neste curso nem se o desempenho do participante é levado em consideração para a aprovação. As funções do gestor escolar não aparecem na Lei de eleição de gestores, mas sim prescritas na Lei nº 5.580/2011⁴. Nesta referida legislação, são apresentadas como atribuições: a realização de atividades inerentes à gestão e representação de unidade escolar; coordenação em consonância com o Conselho Escolar; a elaboração, execução e avaliação do projeto administrativo-financeiro-pedagógico da escola; a observação das políticas públicas da SME e a corroboração para a melhoria do trabalho docente; e a promoção permanente da aprendizagem do aluno.

Na descrição apresentada, a melhoria do trabalho docente aparece sem designar de que natureza seriam estes progressos. Já a descrição analítica do cargo, que exhibe um maior detalhamento da função, aponta como atribuições gestoras o cumprimento das normas estabelecidas nesta Lei como também em outras correlatas, atualização do tombamento de bens públicos, preservação de princípios e finalidades da educação, zelo pelo Projeto Político Pedagógico (PPP), divulgação de recursos financeiros à comunidade escolar bem como seus gastos e tomada de decisões em consonância com o Conselho Escolar e PPP, dentre outras.

Na descrição analítica do cargo, não foi vista nenhuma relacionada ao bem-estar docente ou de cunho mais humano, e sim a viabilização do trabalho docente em si, dentro dos parâmetros legais, e incentivo à formação e à qualificação dos docentes pertencentes ao quadro de profissionais da respectiva escola. Ao analisar os itens contidos no Plano de Carreira do Magistério Municipal de Canoas, referentes ao gestor é visível que aspectos administrativos têm um maior grau de importância e não há nenhuma prescrição quanto aos aspectos pessoais dos docentes.

Além da análise do Conjunto Legal Brasileiro, realizamos o estado da arte a respeito das temáticas, *gestão escolar* e *bem-estar docente* e, conforme o conceito de Bardin (2011), a leitura flutuante dos artigos publicados. Consideramos as pesquisas dos últimos 5 anos

⁴ CANOAS. Lei nº 5.580, de 11 de fevereiro de 2011. Dispõe sobre o Plano de Cargos, de Carreira e de Remuneração do profissional do magistério do Município de Canoas. **Gabinete do Prefeito de Canoas**, Canoas, 11 fev. 2011. Jairo Jorge da Silva, Prefeito Municipal de Canoas.

relacionadas aos 2 descritores principais. Este procedimento foi adotado em todas as consultas aos bancos de dados da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES) do presente estudo.

Ao utilizar o descritor, *gestão escolar* no Scielo, foram encontrados 38 trabalhos. Verificamos que 19 destes tratavam de práticas de gestão, 11 tinham como enfoque o estudo do gestor escolar e outros profissionais que atuam próximos a este. O restante, total de 8 pesquisas, eram direcionadas à gestão democrática.

Na consulta aos Periódicos da Capes com o descritor *bem-estar docente*, havia apenas 2 estudos publicados: um sobre o bem-estar e felicidade do docente e o outro vinculado a indicadores de bem e mal-estar. Ao visualizar o número escasso neste, recorre-se ao Banco de Teses da Capes, no qual foram encontrados 24 trabalhos sobre o tema. Deste número, 11 se tratavam de estudo sobre indicadores de bem e mal-estar docente, 4 sobre a formação de professores, 3 a respeito da qualidade de vida e saúde docente e somente um específico ao bem-estar e felicidade docente, sem contemplar o mal-estar. Os demais, 5 ao todo, não estavam vinculados à área da Educação.

Não foi encontrado nenhum trabalho ao utilizar os descritores *gestão escolar* e *bem-estar docente* nos Periódicos da CAPES. Já no banco de Teses da Capes existiam apenas 3, com enfoques diversificados e salientam o distanciamento entre os 2 temas, o que torna esta nossa proposta de aproximação mais oportuna e importante. Foi possível verificar que os estudos não vinculam gestão escolar e bem-estar, além de não focalizarem no viés da positividade quando tratam de bem-estar docente.

Com base no estado da arte realizado, destacamos na tabela abaixo os estudos que trazem informações relevantes para este estudo, com enfoque na gestão escolar e bem-estar docente.

TABELA 1 – Autores investigados

Autor, Ano	Título	Objetivo	Achados
Alves, 2010	“Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano”	Dialogar acerca de gerir, trabalhar e a complexidade do trabalho humano.	Racionalidade redutora da gestão repercute negativamente sobre os trabalhadores.
Pereira e Santos, 2012	“Eleição direta para diretor escolar: desafio à democratização da gestão”	Relacionar gestão democrática e eleição de diretores.	Estrutura tradicional favorece o autoritarismo e exclusão.
Souza, 2009	“Perfil da gestão da	Verificar perfil do	Marcas fortes de

	escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática”	gestor escolar.	gênero na função do gestor escolar e instrumentos da gestão democrática com contribuições pedagógicas.
Santos, 2012	“A influência da gestão escolar no bem-estar docente: percepções de professores sobre líderes de uma escola particular de Porto Alegre”	Investigar o papel do gestor escolar no bem-estar docente.	Percepção positiva dos professores sobre os gestores.
Pinheiro, 2011	“O bem-estar na escola salesiana: evidências da realidade”	Identificar fatores responsáveis por ambientes positivos de trabalho.	Bem-estar relacionado à valorização do professor enquanto pessoa e identificação com a escola.
Rebolo e Bueno, 2014	“O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho”	Analisar fatores que desencadeiam bem-estar.	Bem-estar fruto da avaliação cognitiva e afetiva do professor.

3. Análise e discussão dos resultados

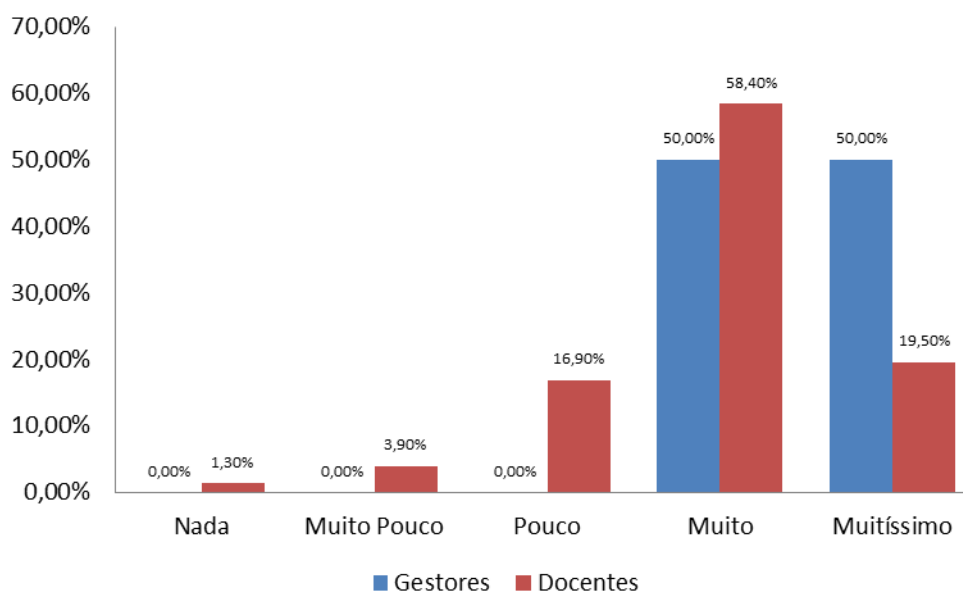
Após a revisão bibliográfica e a coleta de dados empíricos iniciamos o processo de análise de conteúdo, o que Bardin (2011) entende por,

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

O tratamento das informações foi baseado no cruzamento dos dados empíricos, bibliográficos e legais que apareceram na pesquisa, com a meta de trazer à tona achados que tornaram possível refletir sobre as inquietações que culminaram na intenção desta pesquisa. O questionário foi enviado on-line para os 43 gestores escolares (diretores de escolas). No caso dos docentes, número estimado em 1.572, contamos com a colaboração dos gestores, que repassariam o link para os docentes pertencentes ao quadro de recursos humanos de suas escolas.

Aqui abordamos as questões que tratam das atitudes do gestor escolar em relação ao seu respectivo grupo de docentes. Seguimos a lógica da escala Likert: *nada, muito pouco, pouco, muito e muitíssimo*. O primeiro fator de análise são os elogios perante um trabalho bem-feito.

Gráfico 1 – Elogio como uma das atitudes do gestor escolar em relação ao grupo de professores



Fonte: Autoria própria, 2015.

Quando interrogados sobre os elogios a um trabalho bem-feito, todos os gestores afirmam que os fazem, um número que traduz a relevância dada a essa atitude. A grande maioria dos docentes tem a mesma visão dos gestores escolares, dados que nos levam a acreditar que estes gestores realmente se utilizem da prática em sua atividade.

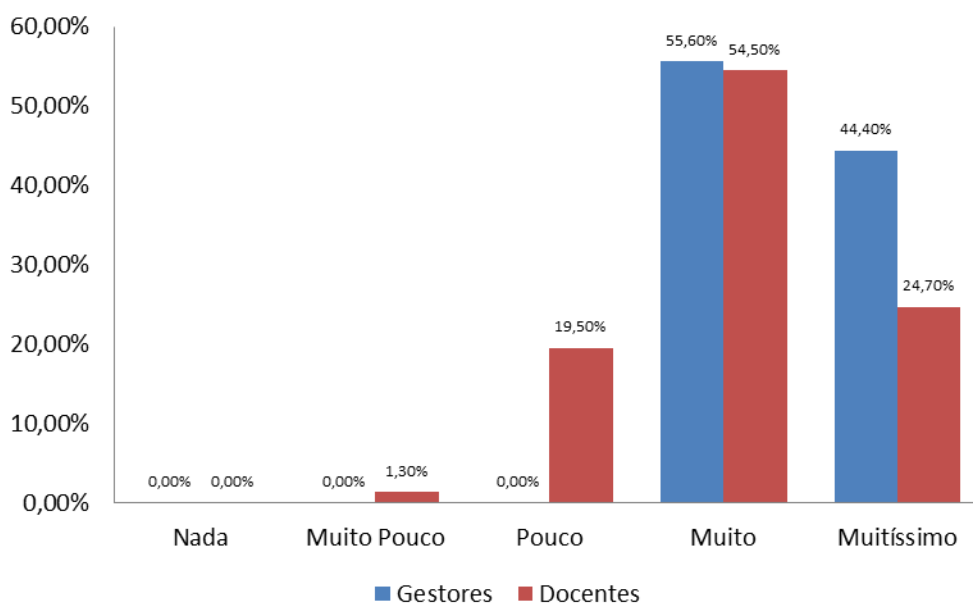
O elogio se constitui por uma forma de reconhecimento e este ato mostra-se dispositivo relevante para alimentar os sentimentos de bem-estar na docência. Ao ter uma grande influência na situação do docente, de acordo com Marchesi (2008), o gestor que elogia colabora com as questões relacionadas ao bem-estar docente. Além de dar visibilidade ao ofício docente e reincidentir sobre sua autoestima. Ao congratular o gestor conhece o trabalho que é realizado.

Pensando não exclusivamente no bem-estar do docente como ainda na qualidade da Educação, torna-se fundamental o elogio como um elemento que eleva a potencialidade da atividade docente. Se por um lado a indiferença leva à retração, conforme Fullan e Hargreaves (2000), por outro lado a valorização pode incentivar a exposição das boas práticas. Nesta socialização, novas oportunidades de reconhecimento e trocas de experiências podem aparecer. Assim, novos saberes e o bem-estar podem ser construídos.

Paro (2010) enfoca o protagonismo do gestor escolar na eficácia do ensino, assim como as normativas legais também propõem. Portanto, o uso do elogio pode ajudar tanto nas

condições de natureza subjetivas, como o bem-estar docente, como objetivas, a exemplo da qualificação técnica. Ainda dentro das atitudes do gestor de escola na promoção do bem-estar docente, a relação afetiva é a próxima abordagem.

Gráfico 2 – Relação afetiva com o grupo de professores como uma das atitudes da gestão escolar na promoção do bem-estar docente



Fonte: Autoria própria, 2015.

O gráfico nos traz que 100% dos gestores afirmam apresentar relação afetiva com o grupo de professores e 79.2% dos docentes confirmaram esta sentença. Ainda que este tipo de vínculo não esteja descrito como atribuição legal do gestor, este é parte do contexto dos gestores das escolas de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Canoas - RS, se tomarmos como base os dados aqui explicitados.

Os docentes participantes do estudo de Rebolo e Bueno (2014) correlacionaram a convivência com gestores, se positiva, a uma das possibilidades de execução de metas em grupo e atendimento às necessidades de amizade. Por ser um espaço composto de muitos vínculos, como tem sido refletido neste estudo até então, a amizade se faz presente na escola, ou pelo menos a intenção de encontrar amigos.

O gestor escolar das escolas municipais de Ensino Fundamental de Canoas é, antes de assumir esta função, um docente efetivo da rede de ensino, que foi eleito por seus pares, discentes e pais de alunos (ou responsáveis). Se olharmos por esta ótica, a perspectiva de afetividade é muito grande, pois tem condições de se colocar no lugar do docente, já que

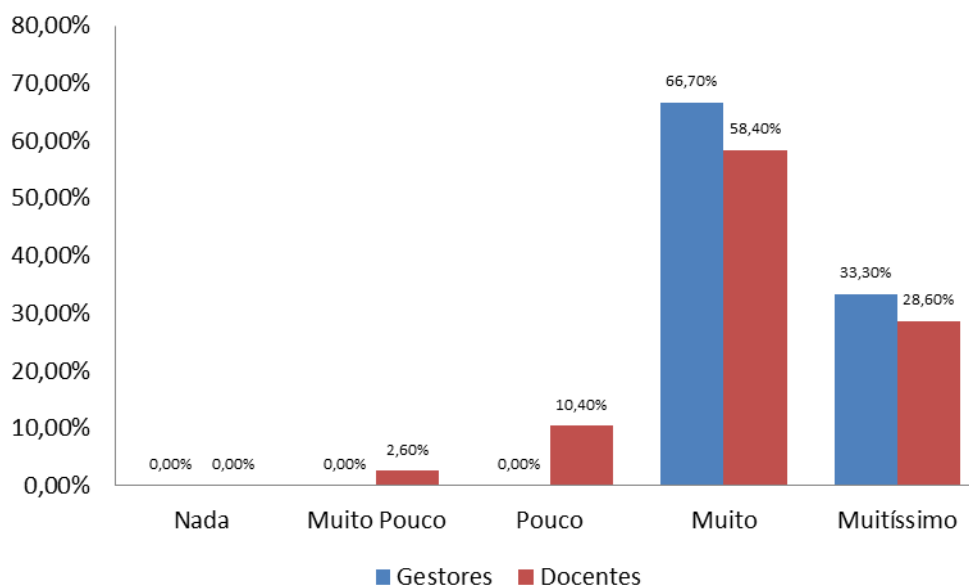
conheceria bem a prática. Além disso, teria uma boa noção também da realidade da escola, conforme legislação vigente. Em nossa visão, a própria lei colabora para o estreitamento dos laços afetivos no interior da escola.

Acreditamos que a união que se busca transcende os aspectos profissionais, subtende-se olhar e se importar com o outro. “A dimensão afetiva, deste modo, abre uma das perspectivas mais importantes para compreender a pessoa do professor” (MOSQUERA, 1978, p. 91).

A amizade pode acontecer naturalmente entre pessoas que convivem, no entanto, não é um tipo de vínculo que um cargo de gestão “impõe”. Aqui, a afetividade pressupõe a alteridade, o respeito, a compreensão e a empatia. Nestes aspectos, o afeto facilita a partilha do trabalho, das ideias e dos saberes, o que é fundamental tanto para a gestão como para a docência.

Bauman (2004) vê a vontade de cuidar e de preservar como um ato de amor. A afetividade entre gestor e docente pode ser considerada um amor fraternal, que agrega o cuidado com o outro e o bem-estar. A comunicação clara e respeitosa é tema de análise da pergunta a seguir.

.Gráfico 3 – Comunicação clara e respeitosa como uma das atitudes do gestor escolar em relação ao grupo de docentes



Fonte: Autoria própria, 2015.

Quanto às suas atitudes como gestor escolar na promoção do bem-estar docente, 100% afirmam possuir comunicação clara e respeitosa, marcando as opções *muito* ou *muitíssimo*.

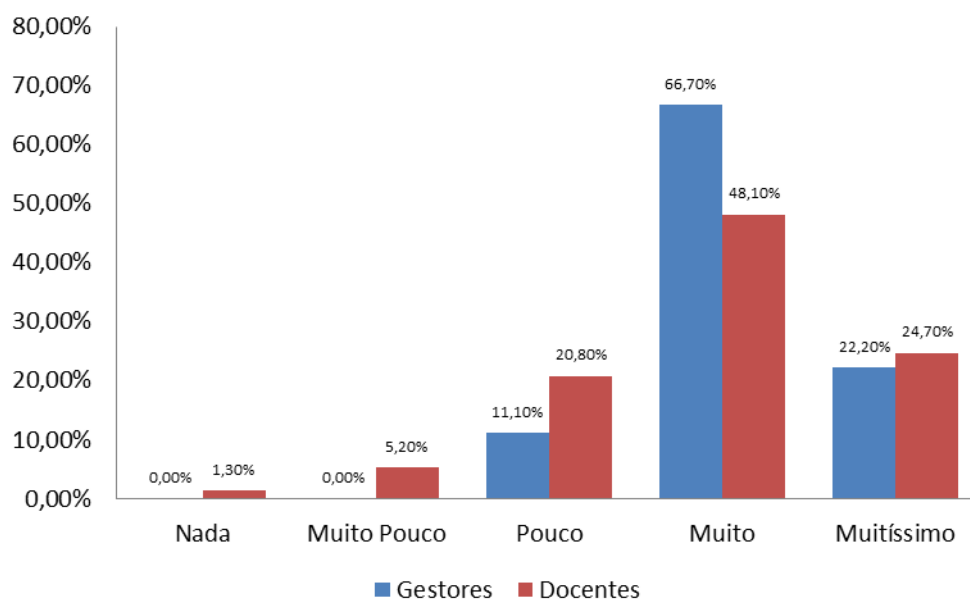
Situação semelhante foi verificada entre os docentes respondentes, exposta em um percentual de 87% que também escolheram *muito* ou *muitíssimo* diante da mesma indagação.

Os dados apresentam uma boa visão geral dos gestores sobre seu relacionamento com os docentes, e estes últimos têm a mesma percepção. Os sujeitos desta pesquisa reconhecem a importância deste estreitamento de vínculos com docentes e do respeito e afeto nas suas relações. Ao refletirmos a escola pública brasileira como um espaço de gestão democrática, a existência de comunicação clara e respeitosa seria comum. No entanto, o fato de uma escola estar inserida em um princípio legal de democracia não significa a real presença de diálogo.

Souza (2007) coloca o diálogo como inerente da democracia e conclui que as escolas com gestores eleitos atuariam de maneira mais coletiva, o que se aproxima da realidade das escolas de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Canoas- RS. Uma das hipóteses possíveis frente aos dados seria a eleição como um dos indicadores da efetivação do diálogo e comunicação no relacionamento dos gestores e docentes. Para se manter em seu cargo, o gestor escolar depende da aprovação dos docentes, se considerarmos esta situação.

A investigação de Pereira e Santos (2012) sinaliza também que a formação dos gestores necessita ser reformulada nesta perspectiva democrática. Neste estudo de caso, os docentes participam de um curso de extensão de Gestão Escolar quando pretendem se candidatar a gestores. Para atender esta situação, cremos que esta formação deva explicitar temas como diálogo e relacionamento interpessoal, uma vez que sua formação docente inicial não trata de assuntos específicos da gestão. A próxima questão diz respeito ao incentivo à formação continuada.

Gráfico 4 – Incentivo à formação continuada como uma das atitudes da gestão escolar em relação ao grupo de professores



Fonte: Autoria própria, 2015.

Em relação ao incentivo à formação continuada, não vemos a unanimidade das questões anteriores a respeito das atitudes dos gestores na promoção do bem-estar, porém um número significativo. Temos um total de 88,9% dos gestores que avaliaram como *muito* ou *muitíssimo*, o que se percebe um compromisso dos gestores com o desenvolvimento do grupo docente. Já os docentes, em específico, 72,8% têm convicção desta atitude dos gestores, ao mesmo tempo em que 27,3% marcaram as intensidades *pouco*, *muito pouco* ou *nada* dentro da escala proposta.

O conceito formação situa-se na ordem do inacabado, muitas vezes inatingível e inusitado. Quanto mais ele é buscado, mais longe parece estar, fato que mantém os educadores num processo intenso e singular de formação e qualificação, talvez nunca sentido antes na história da humanidade (FOSSATTI, 2013, p. 170).

A reflexão de Fossatti (2013) acerca da formação docente compactua com a opinião explicitada pelos sujeitos da pesquisa, visto que, mesmo todos tendo uma formação inicial, deram importância à continuidade desta paralelamente à prática de sua profissão. Se o ser humano é um ser inacabado, o docente ou qualquer outro trabalhador não estaria pronto. Levando em conta ainda todas as modificações sociais nas quais estamos incluídos, em um mundo líquido sobre o qual Bauman (2004) já nos alerta de que nele nada é para durar, as mudanças são constantes.

Esteve (1999) faz uma reflexão muito interessante da docência em relação às mudanças sociais.

A situação dos professores perante a mudança social é comparável a um grupo de atores, vestidos com traje de determinada época, a quem sem prévio aviso se muda o cenário, em metade do palco, desenrolando um novo pano de fundo, no cenário anterior (ESTEVE, 1999, p.97).

A afirmação acima mostra de fato o efetivo das escolas: um novo mundo nasce e a instrumentalização do docente permanece praticamente a mesma. Na Rede Municipal de Canoas, os docentes são selecionados através de concurso público, cujo chamamento tem validade por 4 anos. Este processo envolve uma série de etapas: publicação do edital, provas eliminatórias, confirmação da formação, lista de espera, apresentação de documentos e exames médicos. Deste modo, é possível concluir o bom tempo que ali se institui desde a finalização da graduação daquele indivíduo até o seu ingresso como docente desta respectiva rede de ensino. Assim, o compromisso com a formação continuada é fundamental.

Nesta pesquisa, destacamos o docente, mas não podemos nos esquecer do discente que também está imerso nesta realidade e é o principal ator da aprendizagem. A formação do docente não diz respeito a ele somente, como ainda ao educando, que tem o direito de ser atendido por um profissional competente e condizente com a atualidade.

A formação docente inicia na Universidade ou, em alguns casos, na Educação Básica e ali não se encerra. Há uma infinidade de cursos de extensão, eventos e, no caso da Rede Municipal de Canoas, temos a formação continuada. Esta formação acontece tanto em serviço, coordenada pela gestão da escola, como em encontros propiciados pela SME. Dessa forma, o gestor tem uma participação essencial tanto na organização das reuniões que ocorrem no interior das escolas como também na liberação da ida deste professor a encontros formativos extraescolares.

Os gestores de Canoas demonstraram estar cientes de seu compromisso na formação docente, de acordo com a visualização dos gráficos em tela. Um ponto de reflexão pertinente seria em relação à formação do gestor, uma vez que este profissional de certa forma é responsável pela formação continuada do docente e necessita dar conta disso.

A gestão envolve o planejamento, a organização e o trabalho com pessoas, bem como recursos concernentes, para que seja possível o alcance dos objetivos institucionais. Para que isso se torne viável, é fundamental reconhecer que não é mais possível, nem responde às demandas atuais, uma gestão educacional somente com base em experiências passadas e de forma intuitiva (CANOAS, 2013, p.26)

O PPP coloca a seriedade de uma gestão educacional fundamentada, o que compactua

com os achados desta pesquisa. Um aspecto que não pode deixar de ser discutido é sobre como esta gestão será fundamentada, uma vez que, de acordo com a legislação local, só é previsto um curso de extensão de 40h, na área de Gestão Escolar. Logo, sabemos que esta formação não é suficiente. Portanto, fica o desafio para que a Rede Municipal de Canoas oportunize, de forma sistemática, momentos de formação de gestores. Deste modo, as vantagens se estenderiam a todos os atores envolvidos na educação do município em questão.

Considerações Finais

Refletir sobre a influência dos gestores escolares na promoção do bem-estar docente, através do olhar dos gestores e docentes da Rede Municipal de Canoas, foi o principal objetivo deste artigo. Junto deste, a intenção também foi propor indicadores de gestão escolar de bem-estar docente. Este último objetivo decorre do entendimento de uma pesquisa que não se restringe à coleta e análise de dados, mas que visa a expandir-se e de fato movimentar o meio no qual se realizou este estudo de caso.

Nesta perspectiva, consideramos que nosso estudo cumpre a proposta da CAPES, que é a produção de pesquisas voltadas ao retorno às suas comunidades e o comprometimento com a qualificação da Educação Básica, contexto no qual esta investigação foi desenvolvida. Ainda dentro do âmbito da produção acadêmica, observamos um número muito baixo de estudos que aproximam a gestão escolar e o bem-estar docente, o que reforça a importância da abordagem destas temáticas. O viés da positividade, matriz deste trabalho, também foi pouco reconhecido nos bancos de dados visitados.

O gestor escolar esperado é aquele que assume uma postura humana, líder, ouvinte e incentiva a participação democrática. A eleição de gestores não é elemento obrigatório da gestão democrática, mas é vista como uma das possibilidades de melhor interlocução nas escolas por ser escolhido um docente participante daquela realidade.

Chama a atenção o fato de os gestores escolares desta pesquisa serem docentes, antes de qualquer escolarização. Em Canoas - RS, mesmo que o indivíduo tenha Mestrado em Gestão Escolar, por exemplo, se ele não for um docente que pertença ao quadro da escola pretendida por, no mínimo um ano, não poderá concorrer à eleição. Desse modo, vemos que a valorização maior dada é à vinculação do gestor à realidade e ao grupo de trabalho, além de sua identidade docente.

No entanto, este vínculo entre o gestor e o docente não se mostra relacionado ao bem-estar docente nas legislações, tanto Nacional quanto Municipal. Uma das atribuições descritas

na Lei Municipal nº 5.580/2011 menciona a melhoria do trabalho docente sem especificar qual seria esta melhoria. Ou seja, a legislação que trata da função gestora é omissa no tocante ao bem-estar docente.

Ao propor um questionário para o grupo de gestores e para o grupo de docentes, fomos surpreendidos pela paridade das respostas retornadas. Num primeiro momento, tínhamos receio de certo confronto entre gestor e docente, o qual não foi preponderante neste estudo de caso. Como influências da gestão escolar no bem-estar docente, tanto aspectos pessoais como peculiares da profissão apareceram.

Em nenhum momento foi comprovado que os gestores necessitam de grandes atitudes para promover a satisfação de seus colegas professores. Neste campo, se fizeram presentes para que ocorra o bem-estar: elogio, oportunidade de participação e de socialização de habilidades. A parceria de professores pode estar como pano de fundo destas atitudes, uma vez que, quando oportunizada a participação docente, não apenas o gestor como também todo o grupo opina e valoriza tal atitude promotora de bem-estar.

Ao desenhar toda a trajetória em que se deu esta pesquisa, demanda o último objetivo, que seria propor indicadores de gestão promotora de bem-estar docente.

A proposta sugerida à Rede Municipal de Canoas é incluir no Programa Bem-estar Docente, previsto no PPP, a atuação do gestor, junto à articulação da SME e outras Secretarias Municipais. Especialmente pelo gestor ser o contato direto com o docente e por ter condições efetivas de contribuir positivamente com este Programa.

Acreditamos que a qualificação do gestor beneficie todo o processo que envolve a escola, inclusive a promoção do bem-estar docente. Mediante todos os aprendizados que esta pesquisa proporcionou, temos consciência que ainda existem muitos desdobramentos possíveis nesta relação entre gestão escolar e bem-estar docente. Esta aproximação não se esgota aqui, e demarca o início de um movimento, agora com maior base científica, no interior das escolas municipais de Ensino Fundamental de Canoas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Wanderson Ferreira. Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 110, p. 17-34, jan.-mar. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo : Edições 70, 2011.

BAUMAN, Zygmunt, 1925. **Amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

ESTEVE, José M. Mudanças sociais e função docente. IN: Nóvoa, António (org). **Profissão professor**. Trad. Irene Lima Mendes, Regina Correia, Luísa Santos Gil. Porto: Porto, 1999.

FOSSATTI, Paulo. **Perfil docente e produção de sentido**. Canoas: Unilasalle, 2013.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A escola como organização aprendente**: buscando uma educação de qualidade. 2. ed. Trad. Regina Garcez. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

MARCHESI, Álvaro. **O bem-estar dos professores**: competências, emoções e valores. Trad. Naila Tosca de Freitas. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MOSQUERA, Juan José Mouriño. **O professor como pessoa**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 1978.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, 2010.

PEREIRA, Lucenil da Rocha. SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. **Eleição direta para diretor escolar**: desafios à democratização da gestão. Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências da Educação, Belém, 2012. Programa de Pós-Graduação em Educação.

PINHEIRO, Leandro Brum. **O bem-estar na escola salesiana**: evidências da realidade. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

REBOLO, Flavinês e BUENO, Belmira Oliveira. O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho. **Acta Scientiarum Education**, Maringá, v. 36, n. 2, p. 323-331, jul.-dez. 2014.

SANTOS, Douglas Leal. **A influência da gestão escolar no bem estar docente**: percepções de professores sobre líderes educacionais de uma escola particular de Porto Alegre. 2012. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

CANOAS. Secretaria Municipal da Educação. **Projeto Político Pedagógico**. Canoas: Secretaria Municipal de Educação, 2013. 83p.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009.

_____. **Perfil da gestão da escola pública no Brasil**: um estudo sobre os diretores escolares

e sobre aspectos da gestão democrática. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2007. Disponível em: <<http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT05-3334--Int.pdf>>. Acesso em: 12/11/14.