

○  
**Papel do Gestor  
Escolar**

na motivação do aluno  
e do Professor

---

demandas e desafios  
de duas escolas municipais



Eraldo Madeiro

○  
**Papel do Gestor  
Escolar**

na motivação do aluno  
e do Professor

---

demandas e desafios  
de duas escolas municipais



Rio de Janeiro  
2015

**O papel do gestor escolar  
na motivação do aluno e do professor -  
Demandas e desafios de duas escolas municipais**

Copyright © 2015, *Eraldo Madeiro*  
Todos os direitos são reservados no Brasil.



O AUTOR responsabiliza-se inteiramente pela originalidade e integridade do conteúdo da sua OBRA, bem como isenta a EDITORA de qualquer obrigação judicial decorrente da violação de direitos autorais ou direitos de imagem contidos na OBRA, que declara, sob as penas da Lei, ser de sua única e exclusiva autoria.

**PoD Editora**

Rua Imperatriz Leopoldina, 8 - sala 1110  
Centro – Rio de Janeiro - 20060-030  
Tel. 21 2236-0844 • [www.podeditora.com.br](http://www.podeditora.com.br)  
[atendimento@podeditora.com.br](mailto:atendimento@podeditora.com.br)

Capa & Diagramação:

**Pod Editora**

Impressão e Acabamento:

**PoD Editora**

Revisão:

**Carla Dawidman**

Nenhuma parte desta publicação pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer meio ou forma, seja mecânico, fotocópia, gravação, nem apropriada ou estocada em banco de dados sem a expressa autorização do autor.

**CIP-Brasil. Catalogação-na-Publicação  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ**

M153p

Madeiro, Eraldo

O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor - Demandas e desafios de duas escolas municipais /Eraldo Madeiro - 1ª ed. - Rio de Janeiro: PoD, 2015.  
122p. il.; 21cm  
inclui bibliografia e índice

**ISBN 978-85-5589-002-4**

1. Escolas públicas - Organização e administração - Brasil. 2. Educação e Estado - Brasil. I. Título.

15-27654

CDD: 371.20120981

CDU: 37(81)

29.10.14

9.10.14

Um professor sempre afeta a eternidade.  
Ele nunca saberá onde sua influência termina.  
*Henry Adams*



Aos meus filhos,  
Esley Victor  
Evelyn Victoria  
Elvis Christian





## Sumário

<b>Prólogo.....</b>	<b>11</b>
<b>1. A função social da escola pública e o espaço da gestão educacional no mundo globalizado.....</b>	<b>21</b>
A educação que defendemos.....	23
A escola que queremos.....	23
Políticas educacionais para a democracia .....	24
A política pela gestão democrática da educação e o significado taylorista/fordista de globalização .....	26
<b>2. Da origem da motivação ao trabalho articulador dos diretores das escolas municipais de Jacundá.....</b>	<b>37</b>
O ensino tradicional e a motivação do aluno.....	41
A afetividade no processo de motivação .....	46
O professor no papel de investigador da aprendizagem do aluno .....	49
(Des)motivação dos docentes e discentes das séries iniciais do ensino fundamental .....	55
A desmotivação X desenvolvimento e aprendizagem.....	59
O aluno como autor de sua aprendizagem X motivação .....	71
Gestão democrática: O trabalho articulador dos diretores das escolas municipais de Jacundá .....	77
<b>3. Ação democrática da escola:</b>	
as políticas e gestão da educação básica .....	83
A aprendizagem de qualidade resulta do gestor e de professores motivadores .....	87

## **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor**

Demandas e desafios de duas escolas municipais

A função do coordenador pedagógico na organização do trabalho pedagógico ..... 92

A relação escola-comunidade: Gestão financeira descentralizada ..... 95

O gestor escolar como gerente líder bem-sucedido ..... 105

**Considerações finais.....111**

**Referências.....119**

Eraldo Madeiro

## Prólogo

O tema do livro –sobre o papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor no município de Jacundá–, nasceu das reflexões por ocasião da minha Especialização em Gestão Educacional na Faculdade Integrada Brasil-Amazônia, pois no processo de ação-reflexão, percebi que me faltavam subsídios para entender a realidade vivenciada na gestão escolar, principalmente a gestão democrática.

Se a função do gestor é estimular mudanças, melhorar a qualidade da educação, difundir novas ideias, encorajar um ambiente institucional inovado e inovador, a pergunta norteadora é: *Quais as demandas e desafios da gestão escolar no município de Jacundá?*

Ao responder essa questão, parti da minha experiência pessoal fundamentada nos teóricos que tratam do tema. O tema-problema aqui abordado se refere ao papel da gestão escolar, tendo como foco a motivação, a fim de resgatar e valorizar os aspectos humanos presentes na escola, dos quais fazem parte a afetividade, os valores, os sentimentos, as emoções, as representações, entre outros.

Entendo por afetividade a manifestação de sentimentos e emoções nas relações pessoais. Acredito também que dentro da escola racionalidade e afetividade caminham juntas. Manifestar emoções é valorizar a afetividade. Para Wallon (2002), “exerce papel preponderante no desenvolvimento da pessoa; é por meio dela que exteriorizamos nossos desejos e vontades. Em geral, são manifestações que expressam um universo importante e perceptível, mas pouco estimulado pelos modelos tradicionais de gestão e ensino”.

## **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor**

Demandas e desafios de duas escolas municipais

Todo ser humano e qualquer profissional, em especial o de educação, vivencia e/ou vivenciou em sua práxis, a falta de motivação tanto intrínseca quanto extrínseca. Ambos interferem de alguma maneira no processo de ensino-aprendizagem.

A primeira, aparentemente, por acontecer de forma encoberta onde as necessidades são internas –por vezes esquecidas ou adormecidas em virtude do ritmo de vida–, acabam sendo desconhecidas diante da alteração do comportamento humano. A segunda –como o próprio nome diz–, são aquelas necessidades que nos permitem reações diferenciadas para as quais quase sempre fechamos os olhos, talvez por comodidade ou por falta de competência que minimizem as questões empíricas e significativas que contribuem para o sucesso educacional.

Este trabalho de pesquisa reflete sobre a prática do gestor da escola pública municipal de Jacundá, contextualizando as demandas e os desafios enfrentados pelo gestor, tendo como eixo norteador, a motivação do aluno e do professor.

Entende-se por demandas da gestão escolar, todas as solicitações e obrigações que o gestor deve cumprir ao assumir o cargo de diretor de escola, tanto dos órgãos superiores como da comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários que trabalham na escola).

Para o desenvolvimento deste estudo, selecionamos como lócus da nossa investigação duas escolas municipais de Jacundá, com sedes em lugares distintos. Atualmente, ambas oferecem classes regulares [de 5<sup>a</sup> à 8<sup>a</sup> séries]. A escolha das escolas como universo da nossa pesquisa, deve-se ao fato de que ambas preenchem os critérios de complexidade de gestão.

## Eraldo Madeiro

Dentre as demandas da gestão escolar, estão: gestão de pessoas (acompanhamento da vida funcional dos professores e dos funcionários e documentação de alunos), gestão pedagógica (coordenação do processo ensino-aprendizagem, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação da execução do projeto político-pedagógico da escola), gestão pública (implementação das leis, das políticas públicas elaboradas pelo município, dos programas educacionais dos órgãos centrais e integração dos órgãos públicos locais com a escola e a comunidade), gestão financeira (como o Conselho Escolar, que delibera sobre a utilização dos recursos públicos destinados à escola e faz prestação de contas aos órgãos superiores), gestão do patrimônio (preservação do prédio, equipamentos e mobiliários da escola), gestão de serviços de apoio (observa a qualidade dos serviços prestados pela escola em relação ao atendimento ao público).

As atuais discussões sobre gestão escolar têm como dimensão e enfoque de atuação: a mobilização, a organização e a articulação das condições materiais e humanas para garantir o avanço dos processos socioeducacionais, priorizando o conhecimento e as relações internas e externas da escola. O objetivo primordial da gestão é a garantia dos meios para aprendizagem efetiva e significativa dos alunos. O entendimento é de que o aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo. Faz-se necessário que a unidade de ensino seja, em seu conjunto, um espaço favorável à aprendizagem.

Inicialmente, pretendia examinar todas as demandas do gestor escolar, mas percebi que o assunto era complexo para ser tratado em um único trabalho, por isso resolvi delimitar o tema e analisar as questões relacionadas à ges-

## **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor**

Demandas e desafios de duas escolas municipais

tão de pessoas, que é uma demanda da gestão escolar envolvendo o relacionamento interpessoal e a valorização da pessoa humana capaz de transformar e humanizar o processo ensino-aprendizagem.

Nesse contexto, a pesquisa tem como eixo teórico a pedagogia do sujeito coletivo, que considera a dimensão humana e cultural de um grupo com identidades e metas comuns. Em uma instituição verdadeiramente humana não cabe o autoritarismo, a imposição ou a ditadura do chefe, mas uma gestão participativa em que todos sejam convidados a decidir e a se envolver, responsáveis pelas ações e resultados do trabalho educativo. Nessa nova realidade, espera-se o comprometimento da equipe, pois a mediação, o estudo e a solução dos problemas são de responsabilidade de todos, tendo como fio condutor do processo, a gestão democrática da escola.

A educação brasileira apresentou mudanças significativas nas últimas décadas, em todos os níveis de ensino e crescimento sistemático das taxas de escolaridade média da população, sobretudo como resultado do esforço do setor público na formação de políticas educacionais que acompanham as características do desenvolvimento socioeconômico do país e reflete suas desigualdades.

O contexto educacional abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, nas instituições de ensino, nos movimentos sociais etc. Cada educador deve deixar de lado seus interesses particulares e tomar a iniciativa dentro de sua área de atuação, a fim de discutir a educação no Brasil. Para que todos tenham uma educação de qualidade, é preciso saber ensinar, partindo de pontos diversos e ter respostas à diversidade.

## Eraldo Madeiro

É preciso que a sociedade saiba diferenciar o essencial do acessório, participando, fiscalizando e exigindo uma educação de melhor qualidade, mesmo que sejam impopulares dentro do setor educacional. Dentre as questões que chamam a atenção —e das quais pretendo investigar—, estão as do gestor escolar-aluno-professor no município de Jacundá, a partir da formação continuada de inúmeros gestores. No decorrer da pesquisa, discutirei até que ponto as demandas e desafios da gestão escolar melhoraram, agora não mais ligada à falta de qualificação. Outra questão relevante a ser investigada, refere-se à gestão democrática e ao conselho escolar, atrelada à vida desse profissional e à sociedade, uma vez que se liga ao fator trabalho, isto é, uma cidade voltada para o trabalho, com poucas perspectivas de vida aos seus habitantes.

Ao perceber a escola como um universo onde convivem pessoas de características, experiências e expectativas diferentes entre si, além de responsabilidades e tarefas conflitantes, são necessárias ações de harmonização em prol de uma missão comum. Este é o desafio do gestor escolar: coordenar o esforço humano coletivo e mover suas energias em prol de um objetivo, que é o sucesso do processo ensino-aprendizagem de sua unidade administrativa.

Ainda sobre a questão da motivação do aluno e do professor, pretendo analisar até que ponto essa temática é recorrente no município, e contribui para o aumento da melhoria educacional, e como isso é percebido na mentalidade de seus habitantes. Interesse-me ainda por descobrir os motores que conduzem essa nova dinâmica, como expressa as formas de vida da sociedade jacundaense associada ao conceito de população fluente e como essa chamada

## **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor**

Demandas e desafios de duas escolas municipais

estabelece uma relação-interação com seu atual contexto, remodelando valores e vivências.

É importante a realização de uma pesquisa sobre esse assunto, valorizando os modelos e sistemas já existentes, bem como o aproveitamento do conhecimento que o gestor já adquiriu no seu cotidiano. Sinto a necessidade de apresentar um trabalho que possa, de certa forma, sensibilizar toda a comunidade acadêmica, àqueles que fazem parte de uma instituição de ensino, cujos gestores deverão tomar medidas de precaução para não oferecer uma formação inadequada aos educandos, respeitando suas características individuais, onde todos possam engajar-se nos preceitos atuais.

Partindo de uma análise reflexiva sobre o período acadêmico durante o curso de pós-graduação em Gestão educacional, verifico que a problemática é bastante marcante. Em virtude disto, vejo a necessidade de pesquisar para enriquecer ainda mais o meu embasamento teórico, com o objetivo de me aperfeiçoar no assunto.

Os termos “diretor de escola” e “gestor escolar”, bem como “administração” e “gestão escolar” aparecem como sinônimos nos documentos oficiais da Secretaria Municipal de Educação. Ultimamente gestor e gestão escolar são as expressões mais utilizadas na literatura que aborda a temática da Administração escolar.

Utilizo o termo funcionários, neste trabalho, para representar o conjunto dos profissionais que atuam no serviço de apoio da escola (auxiliares administrativos, pessoal de limpeza, merendeiras e inspetores de alunos). Gestão de pessoas é uma das demandas da gestão que exige mais energia e atenção do gestor escolar, pois o trabalho huma-



## Eraldo Madeiro

no envolve aspectos próprios da natureza humana que são a objetividade e a subjetividade.

Por objetividade, entende-se o fator externo ao ser humano, a realidade que o cerca e por subjetividade fatores internos. Para Silva (2000), “subjetividade humana é constituída basicamente pela forma de percepção que temos da realidade e pelos significados que atribuímos às coisas e pessoas com as quais interagimos, incluindo a nossa própria pessoa”.

Representações são ideias, valores, conceitos e imagens que temos a respeito de nossa realidade e são individuais, pois duas pessoas não podem experimentar uma mesma vivência, embora possam vivenciar um mesmo fato ou acontecimento, porque cada uma delas representará esse fato ou acontecimento de maneira pessoal e diferente.

Para Patrão, considerar as representações que cada educador tem sobre seu trabalho tem como objetivo:

- a) conhecer a natureza do educador e, assim, captar o seu envolvimento, isto é, como se envolve e como envolve os outros;
- b) identificar as possibilidades de esse educador tornar-se um agente de mudanças na transformação do seu cotidiano escolar ou de apenas se manter com instrumento de manipulação;
- c) conhecer o cotidiano e as práticas que ali se desenvolve (PATRÃO, 2000, p. 77).

Conforme refere Patrão:

Na análise do discurso cotidiano, especialmente na observação do uso cíclico de palavras e conceitos utilizados pelos indivíduos ao explorar os fenômenos educacionais,

## **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor**

Demandas e desafios de duas escolas municipais

ficam nítidos a intensa transitoriedade, o desgaste e a renovação das representações, que acompanham o desgaste e a renovação de todas as relações sociais no mundo moderno (PATRÃO, 2000, p. 76).

É preciso analisar o processo desenvolvido em termos de ensino-aprendizagem, onde este deve ser encarado como uma reorientação para uma aprendizagem mais significativa e melhoria do sistema de ensino. Além disso, todo professor deve ficar atento aos aspectos afetivos e culturais do estudante, seja ele da educação infantil, do ensino fundamental e médio ou superior (ABRAMOWICZ, 2001, p. 24). Uma vez detectado que é necessário conhecer a respeito do tema, para aprofundar a reflexão e o enriquecimento da prática, objetivando a mudança do gestor escolar, é preciso ainda, reconhecer a necessidade da inovação, visando o prazer de aprender e ensinar.

Nesse contexto, o gestor escolar deve conhecer o pensamento dos seus educadores, suas representações e os significados que eles dão às suas ações, para que possa intervir e propor mudanças dentro da escola e do fazer pedagógico. Um dos caminhos apontados por Patrão (2000), é valorizar esse indivíduo, sua cultura, ampliando sua capacidade reflexiva e crítica e, nesse processo, lhe dar voz.

Portanto, a gestão de pessoas demanda um gestor/educador, preocupado com as necessidades do grupo, que abre espaços de reflexão, troca de experiências e estudo, visando um movimento contínuo de ação/reflexão. O gestor deverá animar e articular a comunidade educativa na execução do projeto educacional, incrementando a gestão participativa da ação pedagógico-administrativa, conduzindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais.

## Eraldo Madeiro

Rios (2001, p. 46) afirma que:

Uma reflexão implica sempre uma análise crítica do trabalho que realizamos. Se estamos fazendo uma reflexão sobre nosso trabalho, estamos questionando sua validade, o significado que ele tem para nós e para os sujeitos com quem trabalhamos, e para a comunidade da qual fazemos parte e que estamos construindo.

O gestor é o articulador entre a escola e a comunidade. Ele deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática (LIBÂNEO, 2005, p. 332). Para analisar esta questão, parto do pressuposto de que a desmotivação do aluno tem origem numa prática da escola tradicional, centrada apenas na transmissão de conteúdos escolares, sem nenhuma significação e, por este motivo, não ativa seus sistemas cognitivos para atribuir significados às informações recebidas.

A presente investigação se valeu das seguintes técnicas ou formas de observação e coleta de dados:

- a) Levantamento bibliográfico de obras que tratam, na sua maioria, da gestão democrática e da motivação no ambiente escolar. Entraremos em contato com autores como: Bock, Furtado, Teixeira entre outros;
- b) Pesquisa qualitativa através de entrevistas semiestruturadas (questionários afim de obter informações verdadeiras contribuindo para a coleta de dados, tendo como mecanismo de ação entrevista disfarçada), com a equipe gestora, corpo docente, discente e demais componentes da comunidade escolar nas escolas públicas municipais de Jacundá.

## **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor**

Demandas e desafios de duas escolas municipais

A pesquisa foi feita em caráter exploratório e utilizou-se de observação direta agregando a entrevista disfarçada, visando coletar informações precisas e objetivas sobre o tema investigado, que será fundamentado a partir de fontes secundárias. É importante conhecer sobre como os gestores se preparam para atuar na escola, principalmente para quem se prepara para trabalhar nesta área.

Não pretendo aqui dar a palavra final sobre o assunto; pretendo contribuir para que se abra um leque a novas discussões e assim uma mudança significativa na postura pedagógica de nossos gestores.

**1.**

A função social da escola pública e o espaço da gestão educacional no mundo globalizado

Afirma-se aqui a opção por uma escola que cumpra a função social de ser agente da emancipação dos sujeitos na perspectiva da construção de uma sociedade democrática que valorize a vida. Para isto, a educação –enquanto prática social–, deve ocorrer num espaço relacional que possibilite a participação efetiva e a integração entre os seus sujeitos. Deste modo, o sentimento de pertencimento instala-se e possibilita que todos se percebam interlocutores do processo de emancipação.

Assume-se a defesa de processo educativo pautado na ação humana, que intervém em prol da construção de uma sociedade justa e igualitária, isto é, na construção de relações de poder transformadas, nas quais as interfaces possam falar, serem ouvidas e partilhar das decisões. A escola, assentada nessas bases, cumpre a função social de fertilizar o processo educativo de desejo e luta por uma sociedade ética, cidadã e humanizada.

Essa é a defesa, portanto, de um projeto de educação que considera e reconhece os atores históricos, que se quer desenvolvido nas escolas públicas do município de Jacundá. Como enfatiza Oliveira (2008, p. 42): “Não se trata, no entanto, de atribuir à escola nenhuma função salvacionista, mas reconhecer seu incontestável papel social no desenvolvimento de processos educativos, na sistematização e socialização da cultura historicamente produzida pelos homens”.

## **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor**

Demandas e desafios de duas escolas municipais

A escola deve democratizar o saber e abrir-se para uma proposta curricular que contemple os diversos sujeitos que dela fazem parte, permitindo a contraposição à lógica empresarial que permeia as políticas públicas de educação no país, originárias desde a década de 1990. Dessa forma, pensa-se a educação como instrumento de transformação social, transcendendo a concepção de mero mecanismo de reprodução da sociedade. Entende-se, assim, que uma educação para a transformação deve primar por:

- a) produzir a humanização e desbarbarizar a sociedade do preconceito, da opressão, do genocídio, da tortura, entre outras atrocidades;
- b) proporcionar uma revolução cultural orientada para o desenvolvimento da omlateralidade humana;
- c) promover a socialização dos saberes sociais que permita a inserção autônoma dos indivíduos na vida social, no mundo do trabalho, das artes, da ciência, dos esportes e da política;
- d) formar para a democracia e para a vida solidária;
- e) constituir-se como direito universal, com qualidade e gratuidade para todos.

A escola deve ser, portanto, um espaço de sociabilidade, voltada para a construção e socialização dos saberes socialmente produzidos, o que pressupõe elaboração do Projeto Político Pedagógico, cuja materialidade decorra do envolvimento de todos os profissionais do ato educativo, imbuídos pela necessidade de se contrapor às orientações neoliberais que visam a constituição de um estado regulado pelo mercado, valorizador, no interior escolar, da competitividade interindividual.

Eraldo Madeiro

O espaço escolar deve propiciar uma cultura sociopolítica que tenha o ser humano como principal referência, em detrimento da lógica de desigualdades e de injustiças que vem orientando as políticas e as práticas educativas ao longo da história da educação brasileira.

### **A educação que defendemos**

Concebe-se a educação como ato intencional e processo dinâmico de humanização. Fundamentado numa perspectiva crítica, entende-se o homem em sua totalidade, nas suas dimensões biológicas, cognitivas, estéticas e éticas, como ser construído na materialidade da vida em um processo histórico de transformação da natureza, de autocriação e de humanização permanente.

A educação deve, portanto, promover a emancipação dos sujeitos, o seu desenvolvimento amplo, a sua inventividade e a sua criticidade, contribuindo para que sejam capazes de viver em sociedade, de serem cidadãos plenos, de pensarem e de construírem a sua história e a sua comunidade, fortalecendo um projeto de sociedade radicalmente democrática e humanizada.

### **A escola que queremos**

A escola deve manter-se aberta às várias possibilidades das práticas dialógicas. Para isso, espaços devem ser criados ao debate, à defesa de ideias, à construção coletiva e à socialização de saberes, na perspectiva da interação entre o saber popular e o saber científico, promovendo a interação dos saberes historicamente produzidos pela humanidade.

Nesse sentido, concebe-se a escola como o espaço de materialização de uma hegemonia popular, voltada para o

## **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor**

Demandas e desafios de duas escolas municipais

coletivismo em detrimento do conservadorismo e do individualismo que vem permeando as ações socioeducativas, decorrente de uma lógica e de uma ética autoritárias, próprias das políticas neoliberais.

A escola que defendemos deve ser um espaço de identidades sociopolítico-culturais, ampliadora da participação do sujeitos na sua organização, onde todos saibam o lugar que ocupam e porque, percebendo as lutas e contradições que permeiam a existência espacial. Por isso, é fundamental que:

- a) o projeto pedagógico seja construído, pensado e avaliado por todos, e referenciado nos interesses da maioria da população escolar;
- b) o currículo seja um instrumento que contenha um conjunto de experiências que possam favorecer o desenvolvimento da cidadania plena dos seus interlocutores;
- c) o ato pedagógico promova práticas educativas coletivas, ativas, racionais e transformadoras da prática social global;
- d) o espaço físico escolar proporcione as condições necessárias para a oferta de um ensino digno com qualidade social.

Esses são alguns indicadores para a construção da escola que queremos, na perspectiva da instalação de um processo de gestão democrática em todas as escolas públicas do município.

### **Políticas educacionais para a democracia**

Desconstruir as políticas educacionais opressoras e dar lugar às políticas democráticas, é o desafio a todos os envol-



## Eraldo Madeiro

vidos com a educação pública do município de Jacundá. Nesse sentido, nos cabe a efetivação de um projeto educacional progressista, no contexto de um projeto de inclusão social mais amplo, que conceba a educação como direito público universal básico, e como um bem social de todos, sendo a condição para a emancipação. Esta compreensão converge com as contribuições de Oliveira (2008, p.38), para quem:

As políticas educacionais precisam, pois, serem pensadas, implementadas e avaliadas, tendo por base a ação de um estado moderno que desenvolve um projeto nacional em consonância com os interesses da maioria da população. A inclusão social das camadas menos favorecidas aponta para a necessidade de constituição que favoreçam os processos de emancipação desejados. As escolas, os gestores, os professores, os alunos e a comunidade escolar, em geral, são agentes fundamentais desse processo.

No processo de implantação do projeto não se pode perder de vista as reformas educacionais –pois elas definiam o papel que deveria ser assumido pela educação na sociedade brasileira, sobretudo na década de 90–, o de preparar para um mundo globalizado, voltado para o atendimento às demandas específicas e imediatas do capital. Pretendia-se formar e qualificar o cidadão capaz de atuar no mercado ajustando-o à realidade.

É imprescindível, entretanto, a superação de políticas educacionais de caráter funcional e excludentes, embora se compreenda que reformas com essa matriz teórica possam levar algum tempo para serem superadas, além da possibilidade de serem encontrados grandes focos de resistência ao novo ideário. Não obstante, postula-se uma política

## **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor**

Demandas e desafios de duas escolas municipais

educacional capaz de superar: a descontinuidade, o assistencialismo, o experimentalismo e a competitividade.

Deve-se atuar, isto sim, no sentido de uma educação orientada aos interesses da maioria da população do município de Jacundá, que seja: integral, inclusiva, descentralizada, com qualidade e controle social e democratizante. Estes são os elementos expostos para a defesa de políticas educacionais pensadas na sua totalidade, que, partindo dos interesses da maioria, deve assegurar espaços e instrumentos de controle social.

### **A política pela gestão democrática da educação e o significado taylorista/fordista de globalização**

Um projeto educacional emancipador só se efetiva por meio da participação dos sujeitos envolvidos com a comunidade escolar, segundo as contribuições de Dourado (2008), “na elaboração e construção dos projetos escolares, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagem de cidadania. Este modelo de gestão e de organização do trabalho pedagógico deve se orientar pela necessidade de garantir a qualidade social do ensino”.

Nesse sentido, compreende-se que a gestão democrática não acontece por decreto, pois é um processo, uma construção coletiva permanente. Para tanto, faz-se necessário que, cotidianamente, as práticas discriminatórias e autoritárias sejam superadas nos espaços coletivos por meio do diálogo, da escuta, do debate, da formação. Deste modo, a gestão será um exercício permanente de cidadania, e a escola se constituirá em um espaço de construção de relações democráticas.