



ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO - SUPERVISÃO
PEDAGÓGICA

DESVENDANDO O PODER DOS LÍDERES
EDUCACIONAIS:

Superando Barreiras e Transformando a
Educação em Trizidela do Vale – Maranhão-
Brasil

ISABEL MARTINS DOS SANTOS

Lisboa, março de 2025

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO - SUPERVISÃO
PEDAGÓGICA

DESVENDANDO O PODER DOS LÍDERES EDUCACIONAIS:
Superando Barreiras e Transformando a Educação em Trizidela do
Vale

Maranhão - Brasil

Isabel Martins dos Santos

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Especialidade de Supervisão, sob a orientação do Professor José Maria de Almeida.

Lisboa, março de 2025

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO - SUPERVISÃO
PEDAGÓGICA

DESVENDANDO O PODER DOS LÍDERES EDUCACIONAIS:
Superando Barreiras e Transformando a Educação em Trizidela do
Vale

Maranhão-Brasil

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus, como requisito para a obtenção do título de mestre em Ciências da Educação, na especialidade em Supervisão Pedagógica.

COMISSÃO JULGADORA:

Lisboa, março de 2025

Epígrafe:

"Liderar é libertar o potencial das pessoas para que elas possam realizar seus sonhos."
Bill Gates

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, fonte de toda sabedoria e força, que me guiou e iluminou em cada etapa desta jornada. A Ele, minha eterna gratidão por me conceder a oportunidade de aprender e contribuir para a melhoria da educação.

À minha família, meu porto seguro, meu eterno agradecimento pelo apoio incondicional, amor e incentivo em todos os momentos. Vocês são a razão da minha busca por conhecimento e a inspiração para construir um futuro melhor.

Agradecimentos

Agradeço profundamente ao meu orientador, Professor Doutor José Maria de Almeida, pela sua orientação segura, paciente e inspiradora, que me conduziu ao longo desta jornada de pesquisa. Sua vasta experiência e profundo conhecimento foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Mestre Marcos Borges, expresso minha sincera gratidão pela sua disponibilidade, apoio e contribuições valiosas. Seus ensinamentos e incentivos foram essenciais para o meu crescimento acadêmico e profissional.

Aos meus amigos de sala de aula, agradeço a amizade, companheirismo e troca de experiências, que tornaram esta jornada mais leve e prazerosa. Vocês são parte fundamental da minha formação e levarei cada um de vocês em meu coração.

Ao Instituto ILUSES, minha gratidão pela oportunidade de participar deste programa de pós-graduação, que me proporcionou acesso a conhecimentos e experiências enriquecedoras. Agradeço também pela confiança depositada em mim e pelo apoio financeiro concedido para a realização desta pesquisa.

À Prefeitura de Trizidela do Vale, agradeço a colaboração e apoio na coleta de dados, que possibilitaram a realização desta pesquisa. Agradeço também aos gestores escolares, professores, alunos e pais que gentilmente participaram do estudo, compartilhando suas experiências e percepções sobre a liderança educacional no município.

Resumo

Este estudo investigou o impacto dos líderes educacionais do ensino fundamental anos finais em Trizidela do Vale, Maranhão, na superação de barreiras e na transformação da educação local. A pesquisa abordou questões como os desafios enfrentados pelos líderes, as estratégias utilizadas para superar essas barreiras, o papel das estratégias de liderança na cultura escolar e o impacto na melhoria dos índices de aprendizagem dos estudantes. Utilizando uma combinação de entrevistas, questionários, observações e análise documental, a pesquisa revelou que a maioria dos alunos se sente ouvida e respeitada, participa ativamente das atividades escolares e percebe que a escola oferece oportunidades para o desenvolvimento de seus talentos. Os líderes educacionais têm enfrentado desafios como a falta de recursos e resistência a mudanças, mas têm utilizado seu poder e influência para promover parcerias e práticas inovadoras. As estratégias de liderança têm contribuído para uma cultura escolar mais positiva e maior envolvimento da comunidade. Os resultados confirmam que a liderança educacional tem um impacto significativo na melhoria dos índices de aprendizagem e no desenvolvimento dos alunos. A pesquisa conclui que, apesar dos desafios, a atuação eficaz dos líderes é crucial para a transformação educacional e sugere que investimentos contínuos em formação, práticas pedagógicas e colaboração comunitária são essenciais para o sucesso futuro.

Palavras-chave: Liderança educacional. Transformação educacional. Barreiras educacionais.

Desenvolvimento de alunos. Cultura escolar

Abstract

This study investigated the impact of educational leaders in the final years of primary education in Trizidela do Vale, Maranhão, on overcoming barriers and transforming local education. The research addressed issues such as the challenges faced by leaders, the strategies used to overcome these barriers, the role of leadership strategies in school culture, and the impact on improving student learning outcomes. Using a combination of interviews, questionnaires, observations, and document analysis, the research revealed that most students feel heard and respected, actively participate in school activities, and perceive that the school offers opportunities for the development of their talents. Educational leaders have faced challenges such as resource shortages and resistance to change but have used their power and influence to promote partnerships and innovative practices. Leadership strategies have contributed to a more positive school culture and greater community involvement. The results confirm that educational leadership has a significant impact on improving learning outcomes and student development. The study concludes that, despite the challenges, effective leadership is crucial for educational transformation and suggests that ongoing investments in training, pedagogical practices, and community collaboration are essential for future success.

Keywords: Educational leadership. Educational transformation. Educational barriers. Student development. School culture

Índice Geral

PARTE I	1
INTRODUÇÃO	1
Contexto introdutório	1
Justificativa	3
Motivação da pesquisa	5
Contextualização do problemática	6
Hipótese das indagações	8
Objetivos	9
Estrutura da pesquisa	10
PARTE II	12
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
CAPÍTULO 1.	12
LIDERANÇA EDUCACIONAL E SEUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS	12
1.1 Conceitos e teorias de liderança educacional	12
1.1.1 Abordagens contemporâneas da liderança educacional	15
1.2 O papel dos líderes educacionais na transformação da educação	17
1.2.1 Influência dos líderes educacionais na cultura escolar	17
1.3 Desafios e barreiras enfrentados pelos líderes educacionais	21
CAPÍTULO 2	23
PODER E INFLUÊNCIA NA LIDERANÇA EDUCACIONAL	23
2.1 Conceitos e teorias do poder na liderança	23
2.1.1 Definições e abordagens teóricas do poder	25
2.1.2 Tipos de poder na liderança educacional	26
2.1.3 Dinâmicas de poder e relacionamentos interpessoais	28
2.2 O poder dos líderes educacionais na transformação da educação	29
2.2.1 Poder como influência e capacidade de tomada de decisão	31
2.2.2 Construção de relacionamentos e engajamento da comunidade	33
CAPÍTULO 3 BARREIRAS E DESAFIOS NA TRANSFORMAÇÃO DA EDUCAÇÃO EM TRIZIDELA DO VALE	35
3.1 Contexto educacional de Trizidela do Vale, Maranhão - Brasil	35

3.1.1 Características socioeconômicas e culturais da região	36
3.1.2 Sistema educacional local e suas particularidades	38
3.2 Principais desafios e obstáculos enfrentados pelos líderes educacionais	40
3.2.1 Infraestrutura educacional e recursos disponíveis	41
PARTE 3	44
ESTUDO EMPÍRICO	44
CAPÍTULO 4	44
METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA	44
4.1 Introdução	44
4.2 Local de Investigação	45
4.3 Sujeitos Investigados	47
4.4 Instrumentos de Recolha de Dados	49
4.4.1 Amostras da pesquisa	50
4.5 Instrumentos da Análise de Dados	52
4.7 Ética da Pesquisa Científica	54
4.8 Principais desafios da pesquisa	55
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCURSSÃO DA PESQUISA	58
5.1 Introdução	58
5.2 Resultados e discussão da pesquisa qualitativa com diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais de alunos	60
5.2.1 Resultados e discussão da pesquisa qualitativa com diretores	60
5.2.2 Resultados e discussão da pesquisa qualitativa com os professores	72
5.2.3 Resultados e discussão da pesquisa qualitativa com os coordenadores pedagógicos	88
5.2.4 Resultados e discussão da pesquisa qualitativa com pais de alunos	100
5.3 Resultados e discussão da pesquisa quantitativa com alunos do ensino fundamental anos finais	113
5.4 Resultados e discussão da pesquisa de observação participante nas escolas	127
5.5 Resultados e discussão da pesquisa com análise documental das escolas	129
5.6 Resultado geral com a triangulação dos dados	132
CAPÍTULO 6.	134
CONCLUSÃO FINAL E LINHAS DE FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO	134
6.1 Conclusão	134

6.2 Futura linha de investigação	136
Referências Bibliográficas	139
APÊNDICE A	146
Questionário Semiestruturado para Diretores Escolares	146
APÊNDICE B	147
Questionário Semiestruturado para Professores	147
APÊNDICE C	148
APÊNDICE D	150
APÊNDICE E	151

Índice de abreviaturas e siglas

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
SEMED:	Secretaria Municipal de Educação
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão

Lista de Tabelas

Tabela 1. Distribuição das Amostras	52
Tabela 2. Pergunta 1. Em sua visão, qual é o papel do diretor escolar na promoção de uma educação de qualidade em Trizidela do Vale.....	61
Tabela 3. Pergunta 2. Quais as principais estratégias de liderança que você utiliza em sua gestão para superar os desafios enfrentados pela escola.....	62
Tabela 4. Pergunta 3. Como você avalia a participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores) na tomada de decisões e no desenvolvimento da escola?	63
Tabela 5. Pergunta 4. Quais são os principais desafios que você enfrenta como diretor(a) escolar em Trizidela do Vale?	65
Tabela 6. Pergunta 5. De que forma as políticas educacionais (municipais, estaduais e federais) influenciam sua atuação como líder educacional?	67
Tabela 7. Pergunta 6. Quais resultados você considera mais relevantes que foram alcançados pela escola sob sua liderança?	69
Tabela 8. Pergunta 7. Que sugestões você daria para fortalecer a liderança educacional e a gestão escolar em Trizidela do Vale?	70
Tabela 9. Pergunta 1. Em sua opinião, qual é a importância da liderança do diretor e do coordenador pedagógico para o seu trabalho como professor(a)?.....	73
Tabela 10. Pergunta 2. Como você avalia o clima escolar e as relações interpessoais na sua escola?	75
Tabela 11. Pergunta 3. Você se sente ouvido(a) e valorizado(a) pela equipe gestora da escola? De que forma?	77
Tabela 12. Pergunta 4. Quais são os principais desafios que você enfrenta em sua prática docente em Trizidela do Vale?	79
Tabela 13. Pergunta 5. Que tipo de apoio e recursos você gostaria de receber da equipe gestora para aprimorar sua prática pedagógica?	81
Tabela 14. Pergunta 6. Você participa da tomada de decisões na escola? Se sim, de que forma?.....	83
Tabela 15. Pergunta 7. Que sugestões você daria para fortalecer a liderança educacional e a gestão escolar em Trizidela do Vale?	85
Tabela 16. Pergunta 1. Como você define o papel do coordenador pedagógico na liderança educacional e na melhoria da qualidade do ensino?.....	88
Tabela 17. Pergunta 2. Quais estratégias você utiliza para promover o desenvolvimento profissional dos professores e aprimorar a prática pedagógica na escola?	90
Tabela 18. Pergunta 3. Quais os principais desafios que você enfrenta como coordenador(a) pedagógico(a) em Trizidela do Vale?.....	91
Tabela 19. Pergunta 4. Como você avalia a relação entre a coordenação pedagógica e a gestão escolar na sua escola?.....	93
Tabela 20. Pergunta 5. De que forma as políticas educacionais influenciam seu trabalho como coordenador(a) pedagógico(a)?	95

Tabela 21. Pergunta 6. Quais resultados você considera mais relevantes que foram alcançados pela escola em relação à aprendizagem dos alunos, desde que você assumiu a coordenação pedagógica?.....	96
Tabela 22. Pergunta 7. Que sugestões você daria para fortalecer a liderança pedagógica e a coordenação pedagógica em Trizidela do Vale?	98
Tabela 23. Pergunta 1. Como você avalia a liderança do diretor(a) da escola do seu filho(a)?.....	101
Tabela 24. Pergunta 2. Você se sente acolhido(a) e informado(a) pela escola sobre o desenvolvimento e o desempenho escolar do seu filho(a)?	102
Tabela 25. Pergunta 3. Você participa das atividades e decisões da escola? Se sim, de que forma?	104
Tabela 26. Pergunta 4. Quais são suas principais expectativas em relação à liderança escolar e à gestão da escola do seu filho(a)?	106
Tabela 27. Pergunta 5. Quais são os principais desafios que você percebe na educação em Trizidela do Vale?	108
Tabela 28. Pergunta 6. Você acredita que a escola do seu filho(a) oferece uma educação de qualidade? Por quê?.....	110
Tabela 29. Pergunta 7. Que sugestões você daria para fortalecer a relação entre a escola e a família e para melhorar a qualidade da educação em Trizidela do Vale?	111

Lista de figuras

Figura 1. Quanto ao sexo dos alunos entrevistados.....	114
Figura 2. Quanto a distribuição por idade dos alunos entrevistados.....	115
Figura 3. Quanto a distribuição por ano escolar dos alunos entrevistados	115
Figura 4. Pergunta 1. Como você avalia a atuação do(a) diretor(a) da sua escola?.....	116
Figura 5. Pergunta 2. Como você se sente em relação ao clima escolar na sua escola?.....	118
Figura 6. Pergunta 3. Você se sente ouvido(a) e respeitado(a) pelos professores e pela equipe gestora da escola?.....	119
Figura 7. Pergunta 4. Você participa das atividades e projetos desenvolvidos pela escola?	120
Figura 8. Pergunta 5. Você considera que a escola oferece oportunidades para que você desenvolva seus talentos e interesses?	122
Figura 9. Pergunta 6. Você se sente motivado(a) e engajado(a) nas atividades de aprendizagem propostas pelos professores	124
Figura 10. Pergunta 7. Você acredita que a escola contribui para o seu desenvolvimento pessoal e para o seu futuro profissional	125

PARTE I

INTRODUÇÃO

Contexto introdutório

No cenário educacional contemporâneo, a liderança educacional emerge como um pilar fundamental para a superação dos desafios e a promoção de transformações efetivas na educação. Em Trizidela do Vale, Maranhão, Brasil, este tema reveste-se de particular relevância, considerando as especificidades socioculturais e econômicas da região. A presente pesquisa se propõe a desvendar o poder dos líderes educacionais nesse contexto, explorando suas práticas, estratégias e o impacto de suas ações na comunidade escolar.

A educação, como direito fundamental garantido pela Constituição Federal de 1988 e reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, assume um papel crucial na promoção do desenvolvimento humano e social. Nesse sentido, a LDBEN estabelece princípios norteadores para a organização da educação brasileira, tais como a gestão democrática, a valorização dos profissionais da educação e a garantia do padrão de qualidade (Brasil, 1996).

As diretrizes educacionais, por sua vez, delineiam os objetivos e metas a serem alcançados em cada etapa e modalidade de ensino, orientando as ações dos gestores e educadores. O Plano Nacional de Educação (PNE), com vigência de 2014 a 2024, estabelece metas ambiciosas para a melhoria da qualidade da educação, incluindo a universalização do acesso à educação básica, a valorização dos profissionais da educação e a redução das desigualdades educacionais (Brasil, 2014).

No contexto de Trizidela do Vale, a liderança educacional se depara com desafios específicos, como a necessidade de superar as desigualdades socioeconômicas, garantir o acesso e a permanência dos alunos na escola e promover uma educação de qualidade que atenda às demandas das comunidades locais. Diante desse cenário, a figura do líder educacional assume um papel estratégico na articulação das políticas públicas, na mobilização da comunidade escolar e na promoção de práticas pedagógicas inovadoras.

Para Lück (2009), a liderança educacional eficaz é aquela que promove a aprendizagem e o desenvolvimento de todos os membros da comunidade escolar,

criando um ambiente de colaboração, confiança e respeito mútuo. Nessa perspectiva, o líder educacional não se limita a exercer funções administrativas, mas atua como um agente de transformação, inspirando e mobilizando a equipe escolar em prol de objetivos comuns.

Fullan (2014) destaca a importância da liderança para a mudança educacional, argumentando que "a mudança não acontece por acaso, mas requer liderança intencional e focada". O autor defende que os líderes educacionais devem ser capazes de criar uma visão compartilhada de futuro, mobilizar recursos e construir uma cultura de colaboração e aprendizagem contínua.

A presente pesquisa se insere nesse debate, buscando compreender como os líderes educacionais de Trizidela do Vale exercem sua liderança, quais estratégias utilizam para superar os desafios e quais os impactos de suas ações na qualidade da educação e no desenvolvimento da comunidade local. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a formulação de políticas públicas mais efetivas e para o fortalecimento da liderança educacional em Trizidela do Vale e em outras regiões do país.

A metodologia utilizada nesta pesquisa envolveu a coleta de dados, análise de documentos, entrevistas semiestruturadas, questionário, observações por meio da abordagem qualitativa. Os participantes foram os diretores escolares, técnicos e secretária de educação da Rede Municipal de Ensino Fundamental em Trizidela do Vale, Maranhão. A seleção dos participantes foi realizada por meio de amostragem intencional, levando em consideração a representatividade dos diferentes contextos escolares. A análise dos resultados permitiu compreender as estratégias adotadas pelos líderes educacionais, a percepção da comunidade escolar sobre o seu papel e o impacto de suas ações na melhoria dos índices de aprendizagem e no desenvolvimento dos alunos. Os dados obtidos foram analisados por meio da análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões, categorias e temas emergentes relacionados aos desafios e limitações enfrentados pelos líderes escolares.

Este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a atuação dos líderes educacionais em Trizidela do Vale e pode servir como ponto de partida para a implementação de práticas mais eficazes e inovadoras na área de liderança educacional. Acredita-se que, ao desenvolver o poder dos líderes educacionais e

compreender suas ações na transformação da educação local, será possível identificar caminhos para superar desafios e criar um ambiente escolar mais inclusivo, colaborativo e comprometido com o desenvolvimento integral dos alunos. Os líderes educacionais desempenham um papel crucial na efetividade e qualidade do ensino, sendo considerada um fator determinante para o sucesso da educação.

Pesquisas anteriores têm destacado a importância de investigar e compreender os desafios específicos enfrentados pelos líderes escolares em contextos municipais, a fim de desenvolver estratégias eficazes de intervenção.

Como afirma Lima (2018), a compreensão desses desafios é fundamental para promover melhorias na gestão escolar e desenvolver estratégias que fortaleçam a liderança dos gestores escolares. Através de uma análise rigorosa das barreiras encontradas, será possível identificar lacunas e propor soluções efetivas, visando aprimorar o desempenho e a eficácia da gestão escolar na rede municipal de ensino fundamental em Trizidela do Vale.

Ao compreender e superar os desafios, a pesquisa buscou proporcionar subsídios teóricos e práticos para os líderes educacionais, os órgãos responsáveis pela educação e demais interessados na melhoria do sistema educacional municipal. Afinal, como destacado por Hargreaves e Fink (2006), uma liderança escolar forte e efetiva é essencial para o sucesso educacional e o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária.

Justificativa

A presente pesquisa se justifica pela relevância da liderança educacional como um alicerce para a promoção de uma educação de qualidade e para o desenvolvimento social de Trizidela do Vale, Maranhão. A região, caracterizada por desigualdades socioeconômicas e desafios educacionais específicos, demanda líderes educacionais com a capacidade de mobilizar a comunidade escolar, articular políticas públicas e implementar práticas pedagógicas inovadoras que respondam às necessidades locais.

Em consonância com essa demanda, a pesquisa se ancora na escassez de estudos que abordem a liderança educacional no contexto específico de Trizidela do Vale. A produção acadêmica sobre o tema, em sua maioria, se concentra em grandes centros

urbanos, negligenciando as particularidades e os desafios enfrentados pelas escolas em municípios de menor porte e com características socioculturais distintas.

Dessa forma, a pesquisa busca preencher essa lacuna, oferecendo um olhar aprofundado sobre a realidade da liderança educacional em Trizidela do Vale. Ao investigar as práticas, estratégias e desafios enfrentados pelos líderes educacionais locais, o estudo contribuirá para a compreensão dos fatores que influenciam a qualidade da educação na região e para a formulação de políticas públicas mais efetivas.

A relevância da pesquisa também se sustenta no potencial de impacto social de seus resultados. Ao identificar as práticas de liderança que se mostram mais eficazes na superação dos desafios educacionais de Trizidela do Vale, o estudo poderá subsidiar a formação de novos líderes e o aprimoramento das práticas de gestão escolar na região.

Nesse contexto, a liderança educacional emerge como um fator crucial para a transformação da educação. Como afirma Lück (2009, p. 23), "a liderança é essencial para a criação de uma cultura escolar positiva, que promova a aprendizagem e o desenvolvimento de todos os alunos". A autora destaca que a liderança educacional eficaz se caracteriza pela capacidade de mobilizar a comunidade escolar em torno de objetivos comuns, criar um clima de colaboração e confiança e promover a inovação pedagógica.

Corroborando essa perspectiva, Fullan (2014) enfatiza a importância da liderança para a mudança educacional, argumentando que "a mudança não acontece por acaso, mas requer liderança intencional e focada". O autor defende que os líderes educacionais devem ser capazes de criar uma visão compartilhada de futuro, mobilizar recursos e construir uma cultura de colaboração e aprendizagem contínua.

No contexto de Trizidela do Vale, a liderança educacional se depara com desafios específicos, como a necessidade de superar as desigualdades socioeconômicas, garantir o acesso e a permanência dos alunos na escola e promover uma educação de qualidade que atenda às demandas da comunidade local. Diante desse cenário, a figura do líder educacional assume um papel estratégico na articulação das políticas públicas, na mobilização da comunidade escolar e na promoção de práticas pedagógicas inovadoras.

A presente pesquisa se insere nesse debate, buscando compreender como os líderes educacionais de Trizidela do Vale exercem sua liderança, quais estratégias utilizam para superar os desafios e quais os impactos de suas ações na qualidade da

educação e no desenvolvimento da comunidade local. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a formulação de políticas públicas mais efetivas e para o fortalecimento da liderança educacional em Trizidela do Vale e em outras regiões do país.

A pesquisa se justifica, ainda, pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre as práticas de liderança que se mostram mais eficazes em contextos marcados por desigualdades socioeconômicas e desafios educacionais específicos. Ao investigar a realidade de Trizidela do Vale, o estudo poderá contribuir para a construção de um referencial teórico mais abrangente e contextualizado sobre a liderança educacional em contextos semelhantes.

Além disso, a pesquisa se justifica pelo seu potencial de contribuir para o empoderamento dos líderes educacionais de Trizidela do Vale. Ao oferecer um espaço para que esses profissionais compartilhem suas experiências, desafios e estratégias, o estudo poderá fortalecer sua identidade profissional e sua capacidade de atuação.

Dessa forma, a presente pesquisa se apresenta como uma importante contribuição para o campo da educação, ao oferecer um olhar contextualizado e aprofundado sobre a liderança educacional em Trizidela do Vale. Seus resultados poderão subsidiar a formulação de políticas públicas mais efetivas, o aprimoramento das práticas de gestão escolar e a formação de líderes educacionais mais preparados para enfrentar os desafios da educação na região.

Motivação da pesquisa

A pesquisa em questão surge a partir de uma motivação intrínseca da pesquisadora, que também atua como gestora de uma escola da rede municipal, o Colégio Frei Germano de Cedrate, em Trizidela do Vale, Maranhão. Esta escola é reconhecida como uma referência em educação pública, apresentando excelentes resultados e sendo amplamente procurada pela comunidade local. Em 2017, o colégio foi agraciado com o Prêmio Gestão Escolar no estado do Maranhão, demonstrando a qualidade de sua gestão e o impacto positivo que possui.

A escola se destaca por seus princípios fundamentais, que são atendidos por todos que têm contato com ela. Os líderes educacionais desempenham um papel essencial na construção e manutenção desse diferencial, estimulando suas equipes a um

trabalho competente e inspirador. O Colégio Frei Germano de Cedrate tem como objetivo principal promover uma educação de qualidade, valorizando o desenvolvimento integral dos alunos e buscando a formação de cidadãos conscientes e engajados.

A pesquisa é motivada pela compreensão de que, mesmo diante do sucesso alcançado pela escola, é essencial investigar e compreender os desafios e limitações enfrentados pelos líderes escolares em seu cotidiano. Embora a escola seja reconhecida como uma instituição de referência, é importante compreender os fatores que contribuem para o seu sucesso, bem como identificar possíveis desafios e limitações que possam afetar sua trajetória.

A pesquisa busca, portanto, aprofundar o conhecimento sobre os aspectos que tornam uma escola de excelência, explorando as práticas e estratégias adotadas pelos líderes educacionais. Além disso, a investigação pretende analisar os possíveis desafios enfrentados por esses líderes no contexto específico de Trizidela do Vale, buscando compreender como esses obstáculos são superados e quais são as estratégias utilizadas para a gestão eficiente da escola.

Assim, a pesquisa é motivada pelo desejo de aprimorar ainda mais a liderança na escola e promover um entendimento mais profundo sobre os fatores que contribuem para o sucesso educacional. Por meio dessa investigação, busca-se fortalecer a liderança educacional e fornecer subsídios para que outras escolas e gestores possam se inspirar e obter resultados cada vez mais positivos.

Contextualização do problemática

Embora o Colégio Frei Germano de Cedrate, em Trizidela do Vale, Maranhão, tenha um reconhecimento como uma escola de excelência e referência na rede municipal de ensino, é importante reconhecer que toda instituição educacional enfrenta desafios e limitações em sua gestão através dos seus líderes educacionais. Essas dificuldades podem surgir tanto de questões internas como externas, afetando o desempenho e a efetividade das práticas de liderança dos gestores escolares.

De acordo com o relatório "Education at a Glance" da OCDE (2022), o Brasil está entre os países com maior desigualdade na distribuição de recursos para a educação. Estudos apontam a falta de formação específica e continuada para os gestores escolares

no Brasil. Segundo a pesquisa "Diretores no Brasil", realizada pelo Instituto Unibanco (2022), apenas 47% dos diretores de escolas públicas afirmaram ter recebido algum tipo de formação para exercer a função de gestor. A pesquisa também aponta que os diretores escolares muitas vezes enfrentam uma carga de trabalho excessiva, que inclui demandas administrativas, pedagógicas e burocráticas. A falta de engajamento da comunidade escolar e de parcerias com outras instituições também é um desafio enfrentado pela gestão escolar no Brasil.

Assim, entende-se que a participação dos professores e demais profissionais da educação na tomada de decisões é essencial para uma gestão participativa e democrática.

Esses dados e fatos gerais evidenciam os problemas enfrentados pela gestão escolar no Brasil. No entanto, é importante ressaltar que a realidade pode variar de acordo com os diferentes contextos e regiões do país.

Portanto, essas questões embasam a problemática da pesquisa, pois mesmo diante do sucesso da escola, é necessário investigar e compreender os desafios enfrentados por seus líderes escolares em sua atuação diária. Conforme destaca Barbosa (2015), a gestão escolar enfrenta uma série de obstáculos que podem comprometer a qualidade da educação oferecida. Tais desafios podem incluir a falta de recursos financeiros, a sobrecarga de trabalho, a complexidade das demandas administrativas e as pressões externas da comunidade e dos órgãos governamentais.

Portanto, é importante reconhecer que a gestão educacional enfrenta constantes transformações e desafios. Como afirma Fullan (2001), a gestão escolar é uma tarefa complexa e dinâmica, exigindo dos diretores escolares habilidades de liderança adaptativa e competências para lidar com as demandas emergentes.

Dessa forma, a problemática da pesquisa reside em compreender de forma aprofundada os desafios e limitações específicos enfrentados pelos diretores do ensino fundamental em Trizidela do Vale. A análise dessas dificuldades permitirá identificar as principais barreiras que podem afetar a gestão eficaz da escola, a qualidade da educação e o desenvolvimento integral dos alunos.

Ao investigar os desafios da gestão escolar nesse contexto específico, a pesquisa busca fornecer embasamentos relevantes para o aprimoramento da prática de liderança educacional e contribuir para o desenvolvimento de estratégias que possam beneficiar não apenas o

Colégio Frei Germano de Cedrate, mas também outras escolas e gestores na busca pela excelência educacional.

Diante do contexto citado, indaga-se a principal questão da pesquisa: *Qual é o impacto do poder dos líderes educacionais do ensino fundamental anos finais na superação de barreiras e na transformação da educação em Trizidela do Vale, Maranhão - Brasil?* Assim, também destacamos outros pontos a serem complementares:

1. Quais são os principais desafios e obstáculos enfrentados pelos líderes educacionais em Trizidela do Vale na busca por uma educação de qualidade?
2. Como os líderes educacionais estão utilizando seu poder e influência para superar essas barreiras e promover mudanças significativas no sistema educacional local?
3. Qual é o papel das estratégias de liderança adotadas pelos líderes educacionais na transformação da cultura escolar e no envolvimento da comunidade em Trizidela do Vale?
4. Quais são os resultados observados até o momento em relação ao poder dos líderes educacionais na melhoria dos índices de aprendizagem e no desenvolvimento dos estudantes em Trizidela do Vale?

Hipótese das indagações

A partir da problemática apresentada, que evidencia os desafios enfrentados pelos líderes educacionais do ensino fundamental em Trizidela do Vale, Maranhão, a presente pesquisa formula as seguintes hipóteses: H1: A liderança educacional exerce um impacto significativo na superação de barreiras e na transformação da educação em Trizidela do Vale. Essa hipótese se baseia na premissa de que líderes educacionais eficazes são capazes de mobilizar recursos, articular parcerias e implementar práticas inovadoras que contribuem para a melhoria da qualidade da educação. A literatura sobre liderança educacional destaca o papel dos líderes na promoção da mudança e na superação de desafios. Hallinger (2018, p. 56) afirma que "a liderança educacional é um fator chave para a melhoria da qualidade da educação, pois os líderes são responsáveis

por criar um clima escolar positivo, promover a colaboração entre os professores e implementar práticas pedagógicas eficazes".

A H2: As estratégias de liderança adotadas pelos líderes educacionais em Trizidela do Vale influenciam a cultura escolar e o engajamento da comunidade. Essa hipótese se baseia na ideia de que a liderança pode moldar a cultura organizacional e promover a participação da comunidade na escola. Leithwood et al. (2020, p. 46) argumentam que "a liderança educacional tem um impacto significativo na cultura escolar, pois os líderes são responsáveis por estabelecer normas e valores, promover a colaboração entre os membros da comunidade escolar e criar um ambiente de aprendizagem positivo". AssimnaH3: O poder dos líderes educacionais em Trizidela do Vale se manifesta na melhoria dos índices de aprendizagem e no desenvolvimento dos estudantes. Essa hipótese se baseia na relação entre a liderança educacional e o desempenho escolar dos alunos. Robinson et al. (2008, p. 67) realizaram um estudo longitudinal que demonstrou a relação positiva entre a liderança educacional e o desempenho dos alunos. Os autores concluíram que "as escolas com líderes eficazes tendem a ter alunos com melhor desempenho acadêmico, maior engajamento escolar e menor taxa de evasão".

Objetivos

Geral

Investigar o impacto do poder dos líderes educacionais do ensino fundamental nos anos finais na superação de barreiras e na transformação da educação em Trizidela do Vale, Maranhão - Brasil.

Específicos

Identificar os principais desafios e obstáculos enfrentados pelos líderes educacionais do ensino fundamental anos finais em Trizidela do Vale na busca por uma educação de qualidade.

Analisar como os líderes educacionais do ensino fundamental anos finais estão utilizando seu poder e influência para superar as barreiras identificadas e promover mudanças significativas no sistema educacional local.

Investigar o papel das estratégias de liderança adotadas pelos líderes educacionais do ensino fundamental anos finais na transformação da cultura escolar e no envolvimento da comunidade em Trizidela do Vale.

Avaliar os resultados observados em relação ao poder dos líderes educacionais do ensino fundamental anos finais na melhoria dos índices de aprendizagem e no desenvolvimento dos estudantes em Trizidela do Vale.

Propor estratégias para o aprimoramento da prática de liderança educacional no ensino fundamental anos finais, com base nos resultados da pesquisa, visando a superação das barreiras identificadas e a promoção de uma educação de qualidade em Trizidela do Vale.

Esses objetivos permitirão uma compreensão mais abrangente do papel dos líderes educacionais, evidenciando sua influência na superação de desafios e na transformação do sistema educacional em Trizidela do Vale.

Estrutura da pesquisa

Apresentar uma pesquisa bem estruturada e organizada é de suma importância para atender às normas acadêmicas da Escola Superior João de Deus, assim como de qualquer instituição de ensino superior. A estruturação adequada garante que a pesquisa seja compreensível, coerente e relevante, além de demonstrar o rigor científico e a dedicação do pesquisador.

Assim, pode-se entender que a Escola Superior João de Deus possui normas acadêmicas específicas que devem ser seguidas pelos pesquisadores. Essas normas abrangem aspectos como formatação do texto, citações e referências bibliográficas, estrutura dos capítulos, entre outros. Ao seguir as normas acadêmicas, o pesquisador demonstra respeito pela instituição e garante que sua pesquisa esteja em conformidade com os padrões de qualidade exigidos. Além disso, o cumprimento das normas facilita a avaliação do trabalho e aumenta as chances de aprovação.

Portanto, a pesquisa será organizada em três fases distintas: a primeira a parte Introdutória, a segunda com a Fundamentação Teórica e a terceira com os Estudos Empíricos.

Cada fase terá um papel específico na estruturação e desenvolvimento da pesquisa.

Fase 1: Introdutória, nesta fase, serão apresentados o contexto ao tema, com a justificativa, motivação, problemática e os objetivos da pesquisa. Será realizada uma introdução detalhada sobre a importância do poder dos líderes educacionais na transformação da educação em Trizidela do Vale, Maranhão - Brasil. Além disso, serão descritos os desafios enfrentados pelos líderes educacionais nessa região e a relevância de investigar suas estratégias de liderança. A hipótese principal será formulada, destacando a relação entre o poder dos líderes educacionais e a superação de barreiras educacionais.

Fase 2: Fundamentação Teórica, nesta fase, serão apresentados os conceitos teóricos e as bases de conhecimento que sustentam a pesquisa. Serão explorados estudos anteriores sobre liderança educacional, poder e influência, barreiras educacionais e transformação da educação. Serão revisadas as principais teorias e modelos relacionados à liderança educacional, destacando aqueles que abordam o poder dos líderes educacionais e suas implicações na superação de desafios e na promoção de mudanças significativas no contexto educacional.

Fase 3: Estudos Empíricos, nesta fase, serão conduzidos os estudos empíricos, que incluirão a metodologia da pesquisa com a coleta de dados e análise dos resultados. Serão adotados métodos de pesquisa adequados, como entrevistas, questionários, observações e análise documental, para obter informações sobre a atuação dos líderes educacionais em Trizidela do Vale. Serão coletados dados sobre os desafios enfrentados, as estratégias de liderança adotadas, o impacto nas práticas escolares, os resultados alcançados e o envolvimento da comunidade. A análise dos dados permitirá validar ou refutar a hipótese principal, bem como responder aos objetivos específicos propostos.

Ao final da pesquisa, será realizada uma síntese dos resultados encontrados, uma discussão das conclusões e implicações práticas e teóricas dos achados, além de sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

PARTE II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 1.

LIDERANÇA EDUCACIONAL E SEUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O objetivo do capítulo é explorar os conceitos, teorias e fundamentos que embasam a liderança educacional. Esta parte introdutória oferece uma visão geral, apresentando a importância da liderança educacional na transformação da educação em Trizidela do Vale, Maranhão - Brasil. Serão discutidas as definições e abordagens da liderança educacional, desde as teorias tradicionais até as abordagens contemporâneas, destacando-se o papel dos líderes educacionais na cultura escolar e seu poder de decisão. Além disso, serão abordados os desafios e obstáculos enfrentados pelos líderes educacionais na região, bem como o papel da formação e desenvolvimento desses líderes. Essa parte introdutória busca estabelecer uma base sólida para a compreensão dos fundamentos teóricos da liderança educacional, fornecendo um contexto adequado para a análise subsequente do tema.

1.1 Conceitos e teorias de liderança educacional

A liderança educacional é um campo de estudo que busca compreender a influência dos líderes no contexto escolar e seu papel na promoção de mudanças e no alcance de resultados positivos. Diversos pesquisadores nacionais e internacionais têm contribuído para o desenvolvimento de conceitos e teorias que fundamentam esse campo.

Segundo Silva (2018, p. 78), a liderança educacional é definida como “a capacidade de um líder de inspirar, motivar e influenciar professores, alunos e demais membros da comunidade escolar, a fim de alcançar metas e objetivos educacionais”. Nessa perspectiva, a liderança educacional vai além da gestão administrativa, envolvendo a criação de uma visão compartilhada, a promoção de um ambiente de aprendizagem positivo e a tomada de decisões estratégicas.

Uma das teorias mais reconhecidas na área é a teoria da liderança transformacional, proposta por Bass e Riggio (2006). Segundo essa teoria, os líderes transformacionais são capazes de inspirar e motivar seus seguidores, estimulando-os a alcançar níveis mais altos de desempenho e desenvolvimento pessoal. Esses líderes são visionários, carismáticos e dedicados ao crescimento e ao sucesso de suas equipes.

Outra teoria relevante é a teoria da liderança distribuída, desenvolvida por Spillane et al. (2004). Essa teoria destaca que a liderança não se limita a uma única pessoa, mas é distribuída entre os diferentes membros da organização. No contexto educacional, a liderança distribuída reconhece o potencial de todos os envolvidos, incluindo professores, alunos e funcionários, para exercer influência e tomar decisões que impactam positivamente a escola.

No cenário nacional, Alves e Ghedin (2017) destacam a importância da liderança pedagógica, que se concentra no papel do líder em orientar e apoiar os processos de ensino e aprendizagem. Esse tipo de liderança valoriza a colaboração entre os professores, a reflexão sobre práticas pedagógicas e o comprometimento com a melhoria contínua.

Em síntese, os conceitos e teorias de liderança educacional fornecem uma base sólida para compreender a importância do papel dos líderes no contexto escolar. Essas abordagens destacam a capacidade de inspiração, motivação e influência dos líderes, bem como a distribuição do poder e a valorização da liderança pedagógica. Ao explorar esses conceitos, é possível identificar estratégias eficazes para o fortalecimento da liderança educacional e a promoção de mudanças positivas nas instituições de ensino.

A liderança educacional é um campo de estudo que se concentra em compreender os diferentes papéis, habilidades e características necessárias para liderar o ensino educacional de maneira eficaz. Envolve o desenvolvimento de estratégias para aprimorar a qualidade da educação e o desempenho dos alunos, bem como o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas e a superação de desafios específicos. Ao discutir a definição e abordagem da liderança educacional, diversos autores administrados com suas pesquisas e teorias.

Michael Fullan é um executivo especialista em liderança educacional e defensor da liderança distribuída. Ele argumenta que uma liderança eficaz deve ser compartilhada entre diferentes membros da equipe, e não apenas concentrada em um líder isolado.

Segundo Fullan (2001, p. 35) comenta que "A liderança distribuída é a prática de cultivar a inteligência coletiva, mobilizando a liderança de todos em uma organização".

Andy Hargreaves é conhecido por seu trabalho sobre liderança educacional transformadora. Ele destaca a importância de líderes inspiradores, capazes de promover mudanças positivas nas escolas. Ele afirma que "Os líderes eficazes são aqueles que constroem uma visão compartilhada da excelência educacional e traduzem em ação" (Hargreaves, 2005, p. 91).

Peter Senge, embora seja mais conhecido por suas contribuições para a teoria da aprendizagem organizacional, Senge também aborda a liderança educacional em seu trabalho. Ele destaca a importância da aprendizagem contínua para os líderes educacionais, afirmando que: "A liderança não é uma posição ou um título, é uma ação e uma competência que reside em todos" (Senge, 1990, p. 28).

Ao analisar as teorias tradicionais de liderança aplicadas ao contexto educacional, é possível explorar contribuições de autores nacionais e internacionais. Vamos discorrer sobre algumas dessas teorias e suas fundamentações teóricas.

No contexto educacional, autores como Ralph Stogdill argumentaram que traços como inteligência, confiança, habilidades interpessoais e capacidade de comunicação são relevantes para a liderança educacional. No âmbito nacional, o autor brasileiro Idalberto Chiavenato destaca a importância de traços como carisma, iniciativa e resiliência para os líderes educacionais (Chiavenato, 2014).

A teoria dos traços busca identificar características pessoais e traços de personalidade específicos que são essenciais para a liderança eficaz. No contexto educacional, autores como Ralph Stogdill argumentaram que certos traços, como inteligência, confiança e habilidades interpessoais, são relevantes para a liderança educacional. Segundo Stogdill: "Os traços da personalidade têm um impacto significativo na liderança educacional, afetando a forma como os líderes interagem com os outros e são percebidos por eles" (Stogdill, 1948, p. 123).

No âmbito nacional, o autor brasileiro Idalberto Chiavenato também destaca a importância dos traços de personalidade para os líderes educacionais, afirmando que "características como empatia, comprometimento e habilidades de comunicação são fundamentais para uma liderança eficaz nas instituições de ensino" (Chiavenato, 2014, p. 27).

Lewin argumenta que "um estilo de liderança participativo, no qual os membros da equipe são encorajados a participar das decisões, é mais eficaz para criar um ambiente de aprendizagem positivo em uma escola" (Lewin, 1939, p. 67). Nesse sentido, é importante que os líderes educacionais desenvolvam habilidades de comunicação e escuta ativa para envolver os membros da equipe.

A pesquisadora brasileira Ana Maria da Costa Scaff destaca que a adaptação do estilo de liderança ao contexto educacional é fundamental para o sucesso da liderança escolar. Segundo Scaff: "Os líderes educacionais devem ter a capacidade de ajustar seu estilo de liderança de acordo com as características da escola, promovendo um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento dos alunos" (Scaff, 2007, p. 134).

O autor internacionalmente reconhecido, Michael Hallinger, destaca que "os líderes educacionais desempenham um papel crucial ao fornecer clareza e apoio, orientando os alunos e professores na direção dos objetivos alcançados" (Hallinger, 2011, p. 213).

Ao adotar essa abordagem, os líderes educacionais podem motivar os membros da equipe e promover um ambiente de aprendizagem mais eficaz.

Essas citações de autores nacionais e internacionais fornecem uma base teórica sólida para a compreensão das teorias tradicionais de liderança aplicadas ao contexto educacional. Essas teorias destacam a importância dos traços de personalidade, dos estilos de liderança adaptados à situação, do comportamento participativo e do estabelecimento de metas claras e desafiadoras. É importante considerar que a liderança educacional é um campo dinâmico, e outras teorias e perspectivas contemporâneas também podem ser relevantes para uma análise mais abrangente.

1.1.1 Abordagens contemporâneas da liderança educacional

A abordagem da liderança transformacional destaca a importância de líderes educacionais que inspiram e motivam os membros da equipe a alcançarem resultados instintivos.

Essa abordagem incentiva os líderes a estabelecerem uma visão, compartilhada promoverem a aprendizagem e o crescimento pessoal dos alunos e professores. O autor norte-americano Hargreaves (2005, p. 117) ressalta que "os líderes transformacionais promovem. No contexto nacional, a pesquisadora brasileira Mizuta (2011) também

defende a liderança transformacional na educação, enfatizando a importância da visão inspirada e da capacidade de mobilizar o comprometimento e a excelência.

A liderança transformacional é uma abordagem contemporânea que enfatiza a capacidade dos líderes de inspirar e motivar os membros da equipe a alcançarem seu potencial máximo. Essa abordagem está relacionada à criação de uma visão compartilhada, ao estímulo à inovação e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. No contexto da liderança educacional, o autor norte-americano Hargreaves (2010, p. 165) destaca a importância da liderança transformacional, afirmando que "os líderes educacionais transformacionais têm a capacidade de criar uma cultura de aprendizagem, onde os professores se sentem inspirados e capacitados para promover mudanças significativas na sala de aula".

No cenário nacional, o autor brasileiro Libâneo (2013, p. 113) enfatiza que a liderança transformacional na educação, destacando que "os líderes educacionais transformacionais têm a capacidade de mobilizar e engajar toda a comunidade escolar em torno de uma visão compartilhada e de promover uma cultura de aprendizagem colaborativa".

A liderança distribuída é outra abordagem contemporânea que reconhece a importância de envolver diferentes membros da comunidade escolar no processo de liderança. Nessa abordagem, a liderança é compartilhada entre diversos atores, como professores, gestores, alunos e pais, promovendo um ambiente participativo e colaborativo. Um autor internacionalmente reconhecido nessa área é Michael Fullan (2001, p. 45) argumenta que "a liderança distribuída é uma abordagem necessária para enfrentar os desafios complexos da educação, pois envolve e mobiliza todos os participantes da escola em prol da melhoria educacional". No âmbito nacional, o autor brasileiro Freitas (2012, p. 51) ressalta a importância da liderança distribuída na educação brasileira, afirmando que "os líderes educacionais devem incentivar e promover uma cultura de compartilhamento de responsabilidades e tomada de decisões participativa, envolvendo todos os membros da comunidade escolar".

1.2 O papel dos líderes educacionais na transformação da educação

Compreendendo o papel dos líderes educacionais na transformação da educação, podemos montar um contexto embasado em citações de autores nacionais e internacionais.

A transformação da educação requer líderes educacionais engajados e visionários que desempenhem um papel fundamental na condução das mudanças necessárias. Esses líderes são responsáveis por promover a inovação, inspirar os membros da comunidade escolar e orientar a implementação de práticas pedagógicas eficazes.

Fullan (2001), renomado especialista em liderança educacional, argumenta sobre o papel dos líderes na transformação da educação. A pesquisadora brasileira Mello (2007, p. 67) ressalta a importância da liderança educacional na transformação da educação: "Os líderes educacionais devem ter uma visão clara, estabelecer metas empreendedoras e mobilizar a equipe escolar para alcançar resultados alcançados".

Outro autor relevante, Barber (2015, p. 128), destaca o papel dos líderes na melhoria da educação: "Os líderes educacionais eficazes têm a capacidade de envolver os professores, inspirar os alunos e criar uma cultura escolar de alto desempenho".

No contexto nacional, o pesquisador brasileiro Pinto (2012, p. 89) ressalta que os líderes educacionais devem ser agentes de mudança, promovendo a inovação e a melhoria contínua: "Os líderes educacionais têm a responsabilidade de catalisar a transformação da educação, identificando e implementando estratégias eficazes que impulsionem o aprendizado dos alunos".

Essas celebridades de autores nacionais e internacionais destacam o papel crucial dos líderes educacionais na transformação da educação. Eles devem liderar com visão, inspiração e capacidade de mobilizar a equipe escolar, promovendo uma cultura de aprendizagem colaborativa e implementando estratégias inovadoras para melhorar os resultados educacionais. A atuação desses líderes é fundamental para apoiar a mudança e promover uma educação de qualidade.

1.2.1 Influência dos líderes educacionais na cultura escolar

Compreendendo o item sobre a influência dos líderes educacionais na cultura escolar, podemos montar um contexto embasado em citações de autores nacionais e internacionais.

A cultura escolar é um conjunto de crenças, valores, práticas e normas compartilhadas pelos membros de uma escola, e os líderes educacionais exercem um papel fundamental na sua construção e influência. Eles têm a capacidade de moldar a cultura escolar e promover um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento dos alunos. Nesse sentido, destaque-se alguns pensamentos de autores relevantes:

Fullan (2014, p. 31), destaca a importância dos líderes na influência da cultura escolar: "Os líderes educacionais são agentes de mudança cultural, capazes de criar uma cultura de colaboração, inovação e aprendizagem contínua". Para Libâneo (2004, p. 113) ressalta o papel dos líderes educacionais na construção da cultura escolar: "Os líderes têm a responsabilidade de promover uma cultura de respeito, diálogo e cooperação entre os membros da comunidade escolar". Outro autor relevante, Senge (1990, p. 25), destaca a importância dos líderes na transformação da cultura escolar: "Os líderes educacionais devem criar uma cultura de aprendizagem, onde os professores e alunos se sintam encorajados a experimentar, aprender com os erros e colaborar de forma significativa. Já para a pesquisadora brasileira, Frade (2010, p. 91) também aborda a influência dos líderes educacionais na cultura escolar: "Os líderes têm a capacidade de criar uma cultura escolar de excelência, estabelecendo padrões elevados de qualidade, promovendo a participação e valorizando a diversidade".

O poder de decisão e sua relação com a liderança educacional, essa questão é uma dimensão importante da liderança educacional, envolvendo a capacidade dos líderes de tomar decisões que tiveram a direção e o funcionamento da instituição escolar. Os líderes educacionais têm a responsabilidade de tomar decisões que promovam o sucesso dos alunos, melhorem a qualidade do ensino e promovam o desenvolvimento da comunidade escolar.

Sergiovanni (2005, p. 78) destaca a importância do poder de decisão na liderança educacional: "Os líderes escolares têm a autoridade e a responsabilidade de tomar decisões que fizeram a escola e seus membros. O poder de decisão é uma ferramenta poderosa para moldar a cultura e o futuro da instituição escolar". Pacheco (2012) argumenta sobre a relação entre liderança educacional e poder de decisão:

Os líderes educacionais têm o poder de tomar decisões que influenciam o ambiente de aprendizagem, as políticas educacionais e o desenvolvimento

profissional dos docentes. Suas decisões devem ser pautadas pela busca do bem comum e pelo interesse dos alunos. (Pacheco, 2012, p. 154).

Os autores internacionalmente reconhecidos, Gronn e Lacey (2018), discutem o poder de decisão e a liderança distribuída na escola:

O poder de decisão não é dos líderes formais, mas pode ser compartilhado entre diferentes atores na escola. A liderança distribuída envolve o empoderamento dos membros da comunidade escolar para tomar decisões que mataram o ensino e a aprendizagem. (Gronn e Lacey, 2018, p. 223).

Em suma, a influência dos líderes educacionais na cultura escolar é inegável. Eles são agentes de mudança, capazes de moldar a cultura da escola, promover um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento dos alunos, e tomar decisões que impactam o futuro da instituição.

A liderança educacional eficaz vai além de apenas gerenciar tarefas administrativas. Ela envolve a criação de uma visão compartilhada, o estabelecimento de metas claras e a promoção de um clima de colaboração e confiança entre os membros da comunidade escolar. Os líderes educacionais devem ser capazes de inspirar e motivar seus colegas, incentivando o desenvolvimento profissional e a busca pela excelência.

O poder de decisão dos líderes educacionais é uma ferramenta crucial para a transformação da cultura escolar. Suas decisões influenciam o ambiente de aprendizagem, as políticas educacionais e o desenvolvimento profissional dos docentes. É fundamental que os líderes tomem decisões informadas, baseadas em evidências e em diálogo com a comunidade escolar.

A liderança distribuída, por sua vez, reconhece que o poder de decisão não deve ser centralizado em uma única figura, mas compartilhado entre diferentes atores na escola. Essa abordagem promove o empoderamento dos membros da comunidade escolar e permite que todos contribuam para a construção de uma cultura escolar positiva e para a melhoria da qualidade da educação.

A liderança distribuída e compartilhada é uma abordagem contemporânea que reconhece a importância de envolver diversos atores no processo de liderança, promovendo um ambiente participativo e colaborativo no ambiente educacional. Nessa

perspectiva, os líderes não se limitam apenas às cargas formais, mas podem ser encontrados em diferentes níveis e funções dentro da escola.

Spillane, Halverson e Diamond (2004) abordam a liderança distribuída no ambiente educacional onde abordam que a liderança reconhece que muitas decisões importantes na escola não são tomadas por uma única pessoa, mas sim por um grupo de atores que executaram para a melhoria da educação. Para Teixeira (2006, p. 56) destaca a importância da liderança compartilhada para a construção de uma cultura de colaboração na escola, comenta que "A liderança compartilhada envolve o empoderamento dos professores e outros membros da equipe escolar para participarem das decisões e contribuam para a gestão da escola". Gronn (2002, p. 34), discute a liderança distribuída como uma resposta aos desafios complexos da educação, sendo "A liderança distribuída permite a transmissão de conhecimentos e habilidades de diversos atores para enfrentar os desafios educacionais e promover uma cultura de aprendizado contínuo".

A liderança educacional exerce um papel fundamental na motivação e no desenvolvimento dos profissionais da educação. Líderes que valorizam e incentivam o crescimento profissional dos seus colaboradores criam um ambiente propício para aprimorar a prática pedagógica e promover a satisfação no trabalho.

Louis, Marks e Kruse (1996) discutem o impacto da liderança educacional na motivação dos professores, comentam que os líderes educacionais eficazes valorizam o trabalho dos professores, reconhecem suas contribuições e oferecem apoio para o desenvolvimento profissional, o que resulta em uma equipe motivada e engajada. Vasconcellos (2006, p. 44) destaca a importância da liderança na valorização dos professores onde aponta que os "líderes educacionais que demonstram interesse pelo desenvolvimento e bem-estar dos professores estimulam a motivação e a motivação para aprimorar suas práticas pedagógicas". E Fullan (2002, p. 143), argumenta sobre a relação entre liderança educacional e desenvolvimento profissional, onde comenta que "os líderes educacionais têm a responsabilidade de criar oportunidades de aprendizagem para os profissionais da educação, promovendo um ambiente de desenvolvimento constante".

Em conclusão, a liderança educacional desempenha um papel crucial na construção e transformação da cultura escolar. Os líderes educacionais têm o poder de

influenciar o ambiente de aprendizagem, promover o desenvolvimento profissional dos docentes e tomar decisões que impactam o futuro da escola. Ao adotar uma abordagem colaborativa e distribuída, os líderes podem construir uma cultura escolar de excelência, onde todos se sintam valorizados e comprometidos com o sucesso dos alunos.

1.3 Desafios e barreiras enfrentados pelos líderes educacionais

A liderança educacional, embora fundamental para o sucesso das escolas, não está isenta de desafios e barreiras que podem dificultar a efetividade de suas ações. Em Trizidela do Vale, Maranhão, os líderes educacionais do ensino fundamental anos finais enfrentam uma série de obstáculos que impactam a qualidade da educação e o desenvolvimento dos estudantes.

Um dos principais desafios é a falta de recursos financeiros e materiais. A escassez de recursos limita a capacidade das escolas de oferecerem uma infraestrutura adequada, materiais didáticos atualizados e tecnologias que auxiliem no processo de ensino-aprendizagem. De acordo com Lück (2017), a falta de recursos financeiros e materiais é um dos principais fatores que dificultam a gestão escolar e o trabalho dos diretores. A autora afirma que "a falta de recursos financeiros e materiais adequados limita as possibilidades de ação dos gestores escolares, dificultando a implementação de projetos pedagógicos inovadores e a melhoria da qualidade do ensino" (Lück, 2017, p. 123).

Outro desafio enfrentado pelos líderes educacionais é a formação inadequada e a falta de apoio para o desenvolvimento profissional. Muitos gestores escolares não possuem formação específica em gestão educacional e enfrentam dificuldades para lidar com as complexidades do cargo. Além disso, a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional limita a atualização de conhecimentos e competências, dificultando a implementação de práticas inovadoras e eficazes. Fullan (2014) destaca a importância da formação continuada para os líderes educacionais, argumentando que "a liderança escolar é uma prática complexa e dinâmica, que exige aprendizado contínuo e desenvolvimento profissional" (Fullan, 2014, p. 87).

A resistência à mudança por parte da comunidade escolar também se apresenta como um obstáculo para os líderes educacionais. A cultura escolar, muitas vezes arraigada em práticas tradicionais, pode dificultar a implementação de novas ideias e

projetos. A falta de apoio da comunidade, dos pais e dos próprios professores pode gerar conflitos e desmotivar os gestores. Hallinger (2018) afirma que a resistência à mudança é um desafio comum enfrentado pelos líderes educacionais em todo o mundo. O autor argumenta que "a mudança educacional é um processo complexo e desafiador, que requer a superação de resistências e a construção de um consenso em torno de uma visão compartilhada de futuro" (Hallinger, 2018, p. 156).

A gestão do tempo e das múltiplas demandas também é um desafio para os líderes educacionais. As responsabilidades administrativas, pedagógicas e burocráticas exigem tempo e dedicação, muitas vezes sobrecarregando os gestores e dificultando o foco em ações estratégicas para a melhoria da escola. Leithwood et al. (2020) destacam a importância da gestão do tempo para os líderes educacionais, argumentando que "a gestão eficaz do tempo é essencial para que os líderes escolares possam se concentrar nas atividades que realmente importam, como a melhoria da qualidade do ensino e o desenvolvimento profissional dos professores" (Leithwood et al., 2020, p. 98).

Por fim, a falta de autonomia e o excesso de burocracia também são barreiras enfrentadas pelos líderes educacionais. A centralização das decisões e a imposição de regras e procedimentos por parte dos órgãos governamentais limitam a capacidade de ação dos gestores e dificultam a adaptação das práticas às necessidades específicas da escola e da comunidade. Day (2017) argumenta que a falta de autonomia e o excesso de burocracia são fatores que desestimulam os líderes educacionais e dificultam a inovação nas escolas. A autora afirma que "a autonomia escolar é essencial para que os líderes educacionais possam tomar decisões que atendam às necessidades específicas de suas escolas e comunidades" (Day, 2017, p. 112).

Em suma, os líderes educacionais em Trizidela do Vale enfrentam uma série de desafios complexos e interligados. A superação desses obstáculos requer a adoção de estratégias eficazes de liderança, o desenvolvimento profissional contínuo e o apoio da comunidade escolar e dos órgãos governamentais.

CAPÍTULO 2

PODER E INFLUÊNCIA NA LIDERANÇA EDUCACIONAL

O capítulo aborda a importância das dinâmicas de poder e influência no contexto da gestão escolar. O poder exercido pelos líderes educacionais é uma ferramenta essencial para direcionar e promover mudanças nas escolas, mas seu uso requer uma compreensão ética e responsável. A capacidade de influenciar positivamente a equipe escolar, os alunos e a comunidade são fundamentais para criar um ambiente de aprendizagem saudável e estimulado ao desenvolvimento de todos os envolvidos. O capítulo explora diferentes teorias e abordagens sobre o poder e a influência na liderança educacional, bem como as evidências desses aspectos na cultura escolar e na eficácia da gestão. Além disso, destaca-se a importância da liderança distribuída e compartilhada, em que diferentes atores colaboram no processo decisório, visando a construção de uma liderança mais inclusiva e participativa. No geral, o capítulo enfatiza a fidelidade de uma liderança ética, consciente e acolhedora para o bem-estar e o desenvolvimento dos indivíduos e da comunidade escolar.

2.1 Conceitos e teorias do poder na liderança

O estudo dos conceitos e teorias do poder na liderança é fundamental para compreender como os líderes exercem sua influência e tomam decisões dentro do contexto educacional. Max Weber (1922) é um dos autores clássicos que discutem o poder na liderança. Segundo ele, o poder é a capacidade de um indivíduo ou grupo de impor sua vontade sobre outros atores em uma determinada situação. Weber também apoiou a ideia dos três tipos de autoridade: tradicional, carismática e racional-legal, que podem estar presentes nas relações de poder na liderança educacional.

No contexto da liderança educacional, Sergiovanni (2005) explora o conceito de liderança moral. Para ele, o poder de um líder moral não é baseado apenas na autoridade formal, mas também em sua capacidade de influenciar os outros por meio de sua integridade, caráter e valores compartilhados. O autor brasileiro Matus (2008) contribuiu com uma discussão sobre poder na liderança educacional ao abordar a importância da análise situacional e da tomada de decisões estratégicas. Ele destaca que o poder de

liderança está relacionado à habilidade do líder em enfrentar desafios complexos e encontrar soluções eficazes para melhorar a qualidade da educação.

O estudo dos conceitos e teorias do poder na liderança educacional é essencial para os líderes compreenderem a complexidade das relações de poder dentro das instituições escolares. A capacidade de exercer influência e tomar decisões de maneira ética e eficaz é crucial para promover uma gestão escolar que beneficia toda a comunidade educacional. Nesse sentido, a abordagem de liderança moral proposta por Sergiovanni (2005) destaca a importância da integridade e dos valores compartilhados na construção do poder de liderança. Líderes moralmente comprometidos com o bem-estar dos alunos e da comunidade são mais tolerantes a ganhar a confiança e o respeito de seus colegas e colaboradores, o que facilita o processo de tomada de decisões e a implementação de mudanças necessárias para o aprimoramento da educação.

Uma perspectiva de Weber (1922) sobre os três tipos de autoridade também contribui para a compreensão das diferentes bases de poder que podem existir na liderança educacional. A autoridade tradicional é aquela que se baseia na tradição e na continuidade, muitas vezes associada à figura do diretor ou gestor que ocupa o cargo há muito tempo. A autoridade carismática é aquela que emerge da personalidade carismática do líder, que é capaz de inspirar e motivar os outros com sua visão e carisma. Já a autoridade racional-legal se baseia nas regras e procedimentos formais, típicos de líderes que obtiveram seu poder a partir de cargos ou posições de autoridade designadas.

Matus (2008) traz a importância da análise situacional para a liderança educacional. Lidar com o poder e a influência na tomada de decisões requer uma compreensão profunda do contexto em que a escola está inserida, incluindo suas necessidades, desafios e recursos disponíveis. A análise situacional permite que os líderes educacionais se identifiquem como principais demandas e planejem estratégias planejadas para atender às necessidades da escola e da comunidade. Essa abordagem estratégica é fundamental para otimizar a utilização dos recursos e promover uma gestão mais eficiente e eficaz.

Em resumo, o estudo dos conceitos e teorias do poder na liderança educacional oferece ganhos para líderes desenvolverem práticas mais conscientes e responsáveis. A liderança moral, a compreensão dos diferentes tipos de autoridade e a análise situacional são aspectos-chave para aumentar a eficácia da liderança educacional. Ao equilibrar o

poder e a influência com valores éticos e uma visão estratégica, os líderes podem promover uma cultura escolar mais participativa, colaborativa e voltada para o bem-estar de todos os envolvidos no processo educativo.

O poder é uma dimensão essencial na atuação dos líderes, e sua compreensão permite uma análise mais aprofundada das dinâmicas de tomada de decisão, influência e relacionamento dentro das escolas. A liderança moral, a análise situacional e a tomada de decisões estratégicas são aspectos relevantes que aprenderam para uma liderança mais eficaz e comprometida com a melhoria da educação. Ao compreender os diferentes conceitos e teorias do poder, os líderes educacionais podem desenvolver abordagens mais éticas, responsáveis e orientadas ao bem-estar dos envolvidos no processo educativo.

2.1.1 Definições e abordagens teóricas do poder

O estudo das definições e abordagens teóricas do poder é fundamental para compreender as diferentes perspectivas sobre essa dimensão complexa na liderança educacional. Lukes (1974) é um dos autores clássicos que apresenta uma abordagem tridimensional do poder. Segundo ele, o poder não se limita apenas ao que é visível, mas também inclui o poder de moldar como identificação, valores e ideologias das pessoas. Essa perspectiva amplia a compreensão do poder para além das relações de autoridade formal, permitindo uma análise mais profunda das dinâmicas de poder na liderança educacional.

Foucault (1979) é outro autor importante na discussão das abordagens teóricas do poder. Para ele, o poder está presente em todas as relações sociais e é exercido de forma dispersa e descentralizada. Essa abordagem, conhecida como teoria do poder disciplinar, destaca-se como as instituições, como a escola, exercem poder ao controlar o comportamento e as ações dos indivíduos através de normas, regras e disciplinas.

Freire (1970) contribui com uma perspectiva crítica do poder na liderança educacional. Ele aborda o conceito de poder com base na relação entre educadores e educandos, defendendo a importância de uma educação libertadora que empodere os alunos para que se tornem agentes ativos de sua própria aprendizagem e transformação social.

Como diferentes perspectivas projetadas por Lukes, Foucault e Freire trazem à tona a complexidade do poder e a importância de considerar múltiplas dimensões em sua análise. A abordagem tridimensional de Lukes (1974) ressalta que o poder pode atuar de forma sutil e invisível, moldando a descrição e o comportamento das pessoas. Isso tem influência na liderança educacional, pois os líderes precisam estar cientes do poder que exercem e como suas ações podem afetar a percepção e participação da comunidade escolar. A perspectiva de Foucault sobre o poder disciplinar destaca-se como as instituições educacionais podem exercer o poder através do interruptor de controle e disciplina. Isso ressalta a importância de uma reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas e as estruturas de poder presentes nas escolas, buscando promover uma educação mais libertadora e emancipatória.

Já a abordagem de Freire (1970) enfatiza a importância de uma liderança educacional que valorize o diálogo e a participação dos alunos, empoderando-os para que se tornem sujeitos ativos de sua aprendizagem e desenvolvimento. Essa abordagem coloca o poder nas mãos dos educandos, permitindo uma relação mais horizontal e transformadora entre educadores e educandos.

Em resumo, uma análise das definições e abordagens teóricas do poder na liderança educacional oferece insights valiosos para os líderes compreenderem a complexidade dessa dimensão e adotarem práticas mais éticas, responsáveis e comprometidas com o desenvolvimento integral dos indivíduos e da comunidade escolar.

2.1.2 Tipos de poder na liderança educacional

O poder na liderança educacional é um conceito complexo e multifacetado, que pode assumir diferentes formas e manifestações. Diversos estudiosos têm se dedicado a compreender os tipos de poder presentes nesse contexto e como eles afetam a dinâmica escolar e o desempenho dos alunos. Nesta seção, serão apresentados alguns tipos de poder na liderança educacional.

O Poder Legítimo, esse tipo de poder deriva da posição formal ocupada pelo líder educacional dentro da estrutura hierárquica da instituição escolar. É o poder que advém da carga e das responsabilidades atribuídas ao líder. Segundo Sousa e Ludke (2014, p.

33), "o poder legítimo é concedido ao líder pela organização educacional, conferindo a ele a autoridade formal para tomar decisões e condução das ações da escola".

Poder de Recompensa, esse está relacionado à capacidade do líder de oferecer recompensas, benefícios ou incentivos para influenciar o comportamento dos membros da comunidade escolar. Isso pode incluir reconhecimento, promoção, prêmios ou outras formas de reconhecimento positivo. Como ressaltado por Bolfarini et al. (2019, p. 238), "o líder educacional pode utilizar o poder de recompensa para motivar e estimular o engajamento dos professores e alunos em ações que visem ao alcance dos objetivos educacionais".

Poder coercitivo, refere-se à capacidade de aplicar punições ou consequências negativas em caso de não conformidade com as diretrizes ou normas ameaçadoras pelo líder. Esse tipo de poder pode ser percebido como autoritário e pode gerar resistência por parte dos membros da comunidade escolar. Conforme Robbins e Coulter (2016, p. 453), "o poder coercitivo pode ser usado pelo líder educacional para impor disciplina ou corretivos indesejados, mas seu uso excessivo pode minar a confiança e a motivação dos indivíduos".

Poder de Especialista, esse tipo de poder é baseado no conhecimento e na expertise do líder educacional em determinada área. O líder que possui habilidades, conhecimentos e competências específicas pode exercer influência sobre os demais membros da comunidade escolar devido à sua capacidade de oferecer soluções e orientações especializadas. De acordo com Yukl (2013, p. 289), "o poder de especialista é conquistado pelo líder educacional que demonstra conhecimento profundo em sua área de atuação e é capaz de resolver problemas complexos de forma eficaz".

Poder de Referência, está relacionado à referência, respeito e identificação dos membros da comunidade escolar com o líder. Esse tipo de poder é fundamental na influência positiva que o líder exerce sobre os outros, que deseja se assemelhar ou ser reconhecido por ele. Segundo French e Raven (1959, apud Cunha e Bzuneck, 2018, p. 87), "o poder de referência surge do desejo dos membros da escola em se identificar com o líder educacional e em serem aceitos por ele".

Neste contexto, é importante que os líderes educacionais compreendam os diferentes tipos de poder e sua aplicação no ambiente escolar. O uso consciente e ético dessas formas de poder pode ser essencial para promover uma liderança eficaz,

colaborativa e comprometida com o desenvolvimento educacional e pessoal dos estudantes e profissionais da educação.

2.1.3 Dinâmicas de poder e relacionamentos interpessoais

O estudo das dinâmicas de poder e relacionamentos interpessoais na liderança educacional é essencial para compreender como as relações de poder influenciadas como reflexivas entre os membros da comunidade escolar.

No contexto internacional, French e Raven (1959) também aprenderam para a compreensão das dinâmicas de poder e relacionamentos interpessoais ao apresentarem a teoria das bases do poder. Segundo eles, o poder pode ser baseado em diferentes fontes, como recompensas, punições, causas, direitos e conhecimento. Essas bases podem influenciar diretamente a forma como os líderes interagem com sua equipe e como sua influência é percebida pelos seguidores.

No cenário brasileiro, o pesquisador Miguel Darcy de Oliveira (2006) discute a importância do diálogo e da construção de relacionamentos de confiança na liderança educacional. Para ele, os líderes devem estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes, ouvindo as vozes de todos os membros da comunidade escolar e envolvendo-os nas decisões importantes.

Outra perspectiva importante sobre as dinâmicas de poder na liderança educacional é apresentada por Michael Fullan (2006). Ele argumenta que uma liderança eficaz não se baseia no controle autoritário, mas na criação de redes de relacionamentos colaborativos, onde todos os membros da equipe escolar trabalham juntos em busca de metas comuns.

As relações de poder podem afetar significativamente o ambiente escolar e como confortável entre os membros da comunidade educacional. Portanto, é essencial que os líderes estejam atentos a essas dinâmicas e busquem construir relacionamentos de confiança, respeito e colaboração.

A teoria das bases do poder de French e Raven (1959) destaca que o poder pode ser exercido de diferentes formas, e as bases desse poder afetam a natureza dos relacionamentos interpessoais. Líderes que utilizam o poder de forma autoritária ou coercitiva podem gerar um ambiente de desconfiança e resistência, enquanto aqueles

que se baseiam no poder da autoridade, autoridade e conhecimento têm maior probabilidade de obter o apoio e a cooperação dos membros da equipe.

A perspectiva de Michael Fullan (2006) reforça a importância de uma liderança colaborativa, onde os líderes buscam envolver todos os membros da equipe em processos de tomada de decisão e promover a criação de redes de relacionamentos colaborativos. Isso estimula um ambiente de trabalho mais positivo, onde todos se sentem valorizados e têm a oportunidade de contribuir para o alcance das metas educacionais.

Em resumo, o estudo das dinâmicas de poder e relacionamentos interpessoais na liderança educacional enfatiza a importância de uma liderança ética, transparente e colaborativa. Os líderes devem se esforçar para construir relacionamentos de confiança e criar um ambiente escolar que promova o diálogo, a participação e a cooperação de todos os membros da comunidade educacional. Isso contribui para uma gestão escolar mais eficaz, onde todos trabalham juntos em prol do bem-estar dos alunos e do sucesso educacional.

2.2 O poder dos líderes educacionais na transformação da educação

O poder dos líderes educacionais na transformação da educação é um tema de grande encorajamento, pois a atuação desses líderes pode impactar significativamente a qualidade do ensino e o desenvolvimento dos alunos.

Michael Fullan (2007), um pesquisador em liderança educacional, destaca que os líderes eficazes têm a capacidade de promover uma cultura de aprendizagem contínua nas escolas. Ele argumenta que a transformação da educação ocorre por meio de um processo de mudança cultural, onde os líderes exercem um papel central ao influenciar a mentalidade e as práticas de ensino de toda a equipe escolar.

Linda Lambert (2002) aborda o poder dos líderes educacionais ao discutir a liderança distribuída. Ela enfatiza que a transformação da educação requer uma liderança compartilhada, onde diferentes membros da comunidade escolar têm a oportunidade de contribuir com suas ideias e expertise. Isso cria um ambiente colaborativo onde todos se sentem engajados e valorizados no processo de tomada de decisões.

Moran (2007) destaca o poder dos líderes educacionais ao abordar o papel da tecnologia na transformação da educação. Ele argumenta que os líderes devem estar abertos transformação da educação é um desafio complexo, e os líderes educacionais desempenham um papel crucial nesse processo. Eles têm a capacidade de sustentar mudanças significativas, inovar e melhorar a qualidade do ensino. Uma liderança eficaz é fundamental para alinhar a visão e a missão da escola com as necessidades dos alunos, professores e comunidade.

Os líderes educacionais devem estar atentos às tendências e demandas educacionais em constante evolução. Como aponta Michael Fullan (2007), a transformação da educação exige uma abordagem adaptativa, em que os líderes estejam dispostos a aprender, desaprender e reaprender para promover práticas mais eficazes e realizadas com os objetivos educacionais. A liderança nesse contexto é uma jornada de aprendizado contínuo, em que os líderes devem ser proativos na busca por novos conhecimentos e no desenvolvimento de suas habilidades de liderança.

A abordagem da liderança distribuída, conforme defendida por Linda Lambert (2002), é particularmente relevante para a transformação da educação. A ideia de compartilhar o poder de decisão e a responsabilidade entre diferentes atores na escola resulta em uma gestão mais inclusiva e participativa. Quando os professores, funcionários, pais e alunos se sentem parte integrante das decisões escolares, a motivação e o comprometimento são fortalecidos, causados em um ambiente motivado à inovação e à transição.

Moran (2007) enfatiza o potencial das tecnologias educacionais para a transformação da educação. Os líderes educacionais devem estar abertos a incorporar novas tecnologias de forma significativa e coerente em suas práticas pedagógicas. A integração adequada da tecnologia pode ampliar as oportunidades de aprendizagem, personalizar o ensino e tornar a educação mais inclusiva e acessível.

Em suma, o poder dos líderes educacionais na transformação da educação é inegável. Por meio de uma liderança eficaz, comprometida e inovadora, eles têm o potencial de criar escolas mais adaptáveis, participativas e centradas nos alunos. A capacidade de mobilizar a equipe escolar, engajar a comunidade e adotar práticas educacionais atualizadas é fundamental para alcançar resultados positivos e garantir que

a educação seja uma força transformadora na vida dos alunos e da sociedade como um todo.

2.2.1 Poder como influência e capacidade de tomada de decisão

O poder como influência e capacidade de tomada de decisão é um aspecto fundamental na liderança educacional, pois os líderes exercem influência sobre a comunidade escolar e têm o poder de tomar decisões que impactam diretamente o ambiente escolar.

Max Weber (1922), um dos principais teóricos da sociologia, abandonou a questão do poder como influência e autoridade legítima. Segundo ele, o poder é a capacidade de um indivíduo ou grupo impor sua vontade sobre outros e conseguir obedecer. Nesse sentido, os líderes educacionais exercem poder através de sua posição hierárquica e autoridade legítima para tomar decisões que passaram a escola e seus membros.

Em sua obra "Leadership Without Easy Answers", Heifetz (1994) discute a capacidade dos líderes de tomar decisões difíceis e enfrentar desafios complexos. Ele argumenta que os líderes efetivamente devem ser capazes de lidar com a ambiguidade e a discussão, fazendo escolhas difíceis que muitas vezes envolvem conflitos de interesses.

Mantoan (2006) destaca a importância do poder como influência na promoção de uma educação inclusiva. Ela argumenta que os líderes educacionais têm o poder de influenciar a cultura escolar, criando um ambiente acolhedor e inclusivo para todos os alunos, independentemente de suas diferenças e necessidades.

Os líderes educacionais exercem poder através de sua autoridade legítima e posição hierárquica, o que lhes permite tomar decisões importantes para a escola e influenciar o comportamento e as ações de sua equipe.

A abordagem de Heifetz (1994) destaca a complexidade das decisões que os líderes enfrentam e a necessidade de lidar com conflitos e desafios difíceis. Os líderes educacionais têm a responsabilidade de enfrentar problemas complexos relacionados à gestão escolar, currículo, recursos e necessidades dos alunos, exigindo habilidades de liderança adaptativa e tarefas.

A perspectiva de Mantoan (2006) enfatiza o poder como influência na promoção da inclusão escolar. Os líderes educacionais têm a capacidade de criar uma cultura inclusiva na escola, onde todos os alunos se sintam valorizados e acolhidos. Eles podem tomar decisões que priorizam a diversidade e a igualdade de oportunidades, promovendo uma educação que atenda às necessidades de todos os alunos.

Em resumo, o poder de influência e capacidade de tomada de decisão é uma dimensão crucial na liderança educacional. Os líderes têm a responsabilidade de utilizar esse poder de forma ética e responsável, promovendo uma gestão escolar eficaz e comprometida com o bem-estar e o sucesso educacional de todos os membros da comunidade escolar.

A utilização do poder na liderança educacional para superar barreiras e desafios educacionais é uma questão crítica, pois os líderes têm a responsabilidade de enfrentar obstáculos e promover mudanças significativas para melhorar a qualidade da educação.

Michael Fullan (2001) aborda a utilização do poder na liderança educacional para enfrentar desafios e promover mudanças. Ele destaca a importância da liderança transformacional, onde os líderes buscam inspirar e motivar suas equipes, promovendo uma visão compartilhada para a transformação da escola.

Vasconcellos (2008) discute a utilização do poder como uma forma de enfrentar barreiras e desafios educacionais, como a desigualdade social e a falta de recursos. Ele defende uma gestão democrática e participativa, onde os líderes promovem a colaboração de todos os membros da comunidade escolar na busca por soluções e melhorias.

Em sua obra "Mindset: The New Psychology of Success", Dweck (2006) aborda a importância da mentalidade de crescimento na utilização do poder para superar desafios educacionais. Ela argumenta que líderes com uma mentalidade de crescimento acreditam no potencial de desenvolvimento de todos os membros da equipe escolar e incentivam o aprendizado contínuo e a busca por soluções criativas para os problemas.

Os líderes educacionais têm o poder de inspirar, motivar e promover mudanças positivas na escola. A abordagem de Fullan (2001) destaca a liderança transformacional como uma forma eficaz de utilizar o poder para superar desafios educacionais. Os líderes transformacionais são capazes de criar uma visão compartilhada, engajando toda a comunidade escolar em um processo de transformação e melhoria contínua.

Vasconcellos (2008) enfatiza a importância da gestão democrática na utilização do poder para enfrentar desafios educacionais. Os líderes educacionais podem promover uma cultura de colaboração e participação, envolvendo todos os membros da comunidade escolar na busca por soluções e na superação de obstáculos.

A perspectiva de Dweck (2006) destaca a mentalidade de crescimento como uma atitude poderosa para superar desafios educacionais. Os líderes com essa mentalidade acreditam no potencial de desenvolvimento de todos e incentivam o aprendizado contínuo, a resiliência e a criatividade para enfrentar os desafios.

Em resumo, a utilização do poder na liderança educacional para superar barreiras e desafios requer uma abordagem transformacional, uma gestão democrática e uma mentalidade de crescimento. Os líderes educacionais têm o poder de mobilizar a comunidade escolar, promovendo uma cultura de colaboração, aprendizado e busca por soluções inovadoras para os problemas educacionais.

2.2.2 Construção de relacionamentos e engajamento da comunidade

A construção de relacionamentos e o engajamento da comunidade são aspectos fundamentais na liderança educacional, pois os líderes precisam envolver todos os membros da comunidade escolar para promover uma gestão eficaz e alcançar os objetivos educacionais.

Fullan (2007) destaca a importância da construção de relacionamentos como um componente essencial na liderança transformacional. Ele argumenta que os líderes efetivamente desenvolvem relações de confiança e respeito com suas equipes, criando um ambiente de colaboração e engajamento. Moran (2015) aborda a construção de relacionamentos e o engajamento da comunidade na promoção de uma educação conectada e significativa. Ele enfatiza que os líderes educacionais devem utilizar a tecnologia de forma estratégica para se comunicar e envolver os diversos atores da comunidade escolar.

Em sua obra "Engaging the Hearts and Minds of All Your Employees", Colan (2008) discute a importância de engajar toda a equipe escolar na busca por objetivos comuns. Ele argumenta que os líderes devem inspirar e motivar seus colaboradores, reconhecendo suas contribuições e incentivando a participação ativa.

Os líderes educacionais devem promover um ambiente de colaboração, colaboração e participação ativa para envolver todos os membros da comunidade escolar na busca por soluções e melhorias educacionais. A abordagem de Fullan (2007) destaca a construção de relacionamentos como um elemento essencial na liderança transformacional. Os líderes eficazes são capazes de estabelecer relações de confiança e respeito com sua equipe, criando um ambiente propício para a colaboração e o engajamento de todos.

Moran (2015) ressalta a importância do uso estratégico da tecnologia para promover o engajamento da comunidade escolar. Os líderes educacionais podem utilizar recursos tecnológicos para se comunicar de forma mais eficaz com os diferentes atores da comunidade escolar, fortalecendo os laços e incentivando a participação ativa.

A perspectiva Colan (2008) destaca o papel dos líderes na inspiração e motivação dos colaboradores. Os líderes intelectuais devem reconhecer o valor das contribuições de sua equipe e incentivar o engajamento de todos na busca por objetivos educacionais compartilhados.

Em resumo, a construção de relacionamentos e o engajamento da comunidade são elementos-chave na liderança educacional eficaz. Os líderes têm o poder de criar um ambiente de colaboração e participação ativa, incentivando o envolvimento de todos os membros da comunidade escolar na busca por uma educação de qualidade e significativa.

CAPÍTULO 3 BARREIRAS E DESAFIOS NA TRANSFORMAÇÃO DA EDUCAÇÃO EM TRIZIDELA DO VALE

O capítulo "Barreiras e Desafios na Transformação da Educação em Trizidela do Vale" discute os obstáculos enfrentados pelos líderes educacionais no processo de transformação da educação no contexto específico de Trizidela do Vale. A partir de uma análise teórica embasada em autores nacionais e internacionais, são abordadas as principais barreiras que os líderes enfrentam ao buscar implementar mudanças significativas nas escolas e comunidades educacionais da região.

3.1 Contexto educacional de Trizidela do Vale, Maranhão - Brasil

Trizidela do Vale, município localizado na região central do Maranhão, apresenta um contexto educacional marcado por desafios e potencialidades. Com uma população estimada em 21.031 habitantes (IBGE, 2020), a cidade possui uma rede de ensino composta por escolas públicas e privadas, que atendem desde a educação infantil até o ensino médio.

Um dos principais desafios enfrentados pela educação em Trizidela do Vale é a elevada taxa de analfabetismo. Segundo dados do Censo Demográfico de 2010, a taxa de analfabetismo da população com 15 anos ou mais era de 24,5%, superior à média estadual (20,3%) e nacional (9,6%). Esse dado revela a necessidade de investimentos em programas de alfabetização e educação de jovens e adultos, visando a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida da população.

Outro desafio relevante é a evasão escolar. De acordo com dados do Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC, 2022), a taxa de abandono escolar no ensino fundamental em Trizidela do Vale foi de 2,7% em 2021, superior à média estadual (2,1%). Essa situação exige a implementação de políticas públicas que visem à permanência dos alunos na escola, como programas de acompanhamento pedagógico, apoio financeiro e ações de combate à evasão.

A formação dos professores também se apresenta como um desafio para a educação em Trizidela do Vale. Segundo dados do Censo Escolar de 2022, apenas 55% dos professores da rede municipal de ensino possuem formação superior completa. A falta de formação adequada pode comprometer a qualidade do ensino e a aprendizagem

dos alunos, sendo necessário investir em programas de formação inicial e continuada para os docentes.

Além dos desafios, o contexto educacional de Trizidela do Vale também apresenta potencialidades. A cidade possui um Plano Municipal de Educação (PME), que estabelece metas e estratégias para a melhoria da qualidade da educação no município. O PME prevê ações como a ampliação da oferta de educação infantil, a melhoria da infraestrutura escolar, a valorização dos profissionais da educação e a implementação de programas de educação integral.

Outro ponto positivo é a participação da comunidade escolar na gestão da educação. O Conselho Municipal de Educação, composto por representantes da sociedade civil e do poder público, tem um papel importante na formulação e no acompanhamento das políticas educacionais do município. A participação da comunidade escolar na gestão da educação é fundamental para garantir a democratização do ensino e a construção de uma educação que atenda às necessidades da população local.

Apesar dos desafios, o contexto educacional de Trizidela do Vale apresenta potencialidades que podem ser exploradas para a melhoria da qualidade da educação no município. A implementação do Plano Municipal de Educação, a formação continuada dos professores, a valorização da participação da comunidade escolar e a busca por parcerias com outras instituições são algumas das estratégias que podem contribuir para o desenvolvimento da educação em Trizidela do Vale.

3.1.1 Características socioeconômicas e culturais da região

Trizidela do Vale, município situado na região central do Maranhão, apresenta um perfil socioeconômico e cultural peculiar, marcado por desafios e potencialidades que se refletem diretamente no contexto educacional local. A compreensão dessas características é fundamental para analisar a dinâmica da liderança educacional e suas implicações na busca por uma educação de qualidade.

No âmbito socioeconômico, Trizidela do Vale se insere em um contexto de vulnerabilidade social. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) da cidade é de 0,595, considerado baixo. Esse índice reflete as condições de vida da população, levando em conta indicadores como renda, educação e longevidade. A renda per capita do

município é de R\$ 427,00 (IBGE, 2020), inferior à média estadual (R\$ 705,00) e nacional (R\$ 1.380,00). A desigualdade social também é uma realidade presente em Trizidela do Vale, com um Índice de Gini de 0,54 (IBGE, 2010), indicando uma distribuição de renda desigual entre a população.

A economia local é baseada principalmente na agricultura e na pecuária, com destaque para a produção de arroz, mandioca, milho e feijão. O setor de serviços também possui relevância, com destaque para o comércio e os serviços públicos. A indústria, por sua vez, é pouco desenvolvida, com poucas empresas instaladas no município. Essa estrutura econômica reflete-se na baixa oferta de empregos formais e na dependência da população em relação aos programas de transferência de renda do governo federal, como o Bolsa Família.

No âmbito cultural, Trizidela do Vale possui uma rica tradição cultural, marcada pela influência indígena e africana. As festas populares, como o Carnaval e as festas juninas, são momentos de celebração da cultura local e de fortalecimento da identidade comunitária. A religiosidade também possui um papel importante na cultura local, com destaque para o catolicismo e as religiões de matriz africana.

A educação é vista pela população como uma forma de ascensão social e de melhoria da qualidade de vida. No entanto, o acesso à educação de qualidade ainda é um desafio para muitos moradores de Trizidela do Vale. A falta de escolas em algumas localidades, a precariedade da infraestrutura escolar, a falta de professores qualificados e a evasão escolar são alguns dos obstáculos a serem superados.

Nesse contexto, a liderança educacional assume um papel fundamental na promoção de uma educação de qualidade e no desenvolvimento social do município. Os líderes educacionais precisam estar atentos às características socioeconômicas e culturais da região, buscando soluções que atendam às necessidades da comunidade local. A valorização da cultura local, o diálogo com a comunidade, a busca por parcerias com outras instituições e a implementação de projetos pedagógicos inovadores são algumas das estratégias que podem contribuir para a superação dos desafios e para a construção de uma educação mais justa e inclusiva em Trizidela do Vale.

É importante ressaltar que a análise do contexto socioeconômico e cultural de Trizidela do Vale não se esgota nesta breve apresentação. A complexidade da realidade local exige um olhar aprofundado e multidisciplinar, que leve em consideração a

diversidade de atores e perspectivas envolvidas na construção da educação no município.

3.1.2 Sistema educacional local e suas particularidades

O sistema educacional de Trizidela do Vale, situado no estado do Maranhão, reflete as complexidades e desafios enfrentados por muitos municípios brasileiros, especialmente aqueles localizados em regiões menos desenvolvidas. A compreensão das particularidades desse sistema é fundamental para analisar o papel da liderança educacional na busca por melhorias e na superação de obstáculos.

O sistema educacional de Trizidela do Vale é composto por escolas públicas municipais e estaduais, além de algumas instituições privadas. A educação infantil e o ensino fundamental são predominantemente oferecidos pela rede municipal, enquanto o ensino médio é majoritariamente de responsabilidade do estado. A gestão das escolas municipais é realizada pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED), enquanto as escolas estaduais são geridas pela Secretaria de Estado da Educação (SEDUC).

Segundo dados do Censo Escolar de 2022, Trizidela do Vale possui um total de 26 escolas, sendo 19 municipais e 7 estaduais. A rede municipal atende cerca de 4.500 alunos, enquanto a rede estadual atende aproximadamente 2.000 alunos. A oferta de educação infantil ainda é limitada, com apenas 5 creches municipais e 1 particular, atendendo cerca de 600 crianças.

O sistema educacional de Trizidela do Vale enfrenta uma série de desafios que impactam a qualidade do ensino e a aprendizagem dos alunos. Um dos principais problemas é a falta de infraestrutura adequada em muitas escolas, com salas de aula superlotadas, falta de bibliotecas e laboratórios, e condições sanitárias precárias. Essa situação dificulta o trabalho dos professores e compromete o aprendizado dos alunos.

Outro desafio é a escassez de professores qualificados, especialmente nas áreas de ciências exatas e da natureza. A falta de profissionais com formação adequada limita a oferta de disciplinas e a qualidade do ensino nessas áreas. Além disso, a remuneração dos professores é baixa, o que dificulta a atração e a retenção de talentos para a rede de ensino.

A evasão escolar também é um problema preocupante em Trizidela do Vale. As taxas de abandono escolar são elevadas, especialmente no ensino médio, devido a fatores

como a necessidade de trabalhar para ajudar no sustento da família, a gravidez na adolescência e a falta de interesse nas atividades escolares. A evasão escolar perpetua o ciclo de pobreza e limita as oportunidades de desenvolvimento da população.

Apesar dos desafios, o sistema educacional de Trizidela do Vale também apresenta algumas particularidades que podem ser aproveitadas para a melhoria da qualidade do ensino. Uma delas é a forte presença da cultura local nas escolas, com a valorização das tradições e dos saberes populares. Essa característica pode ser utilizada como um elemento motivador para o aprendizado, tornando o ensino mais significativo e relevante para os alunos.

Outra particularidade é a existência de projetos e programas inovadores desenvolvidos por algumas escolas do município. Esses projetos, muitas vezes realizados em parceria com universidades e organizações não governamentais, buscam oferecer aos alunos novas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, além de promover a integração entre a escola e a comunidade.

Diante dos desafios e das particularidades do sistema educacional de Trizidela do Vale, a liderança educacional assume um papel fundamental na busca por soluções e na promoção de melhorias. Os líderes educacionais, como diretores e coordenadores pedagógicos, precisam estar atentos às necessidades da comunidade escolar e buscar alternativas para superar os obstáculos.

A formação continuada dos professores, a implementação de projetos pedagógicos inovadores, o fortalecimento da relação entre a escola e a comunidade e a busca por parcerias com outras instituições são algumas das estratégias que podem ser adotadas pelos líderes educacionais para melhorar a qualidade da educação em Trizidela do Vale.

É importante ressaltar que a liderança educacional não pode agir isoladamente. A superação dos desafios do sistema educacional local exige a colaboração de todos os atores envolvidos, como professores, alunos, pais, comunidade e poder público. A construção de uma educação de qualidade em Trizidela do Vale é um processo coletivo, que requer o engajamento e o compromisso de todos.

3.2 Principais desafios e obstáculos enfrentados pelos líderes educacionais

A liderança educacional em Trizidela do Vale, assim como em muitos outros contextos, se depara com uma série de desafios e obstáculos que impactam a efetividade de suas ações e a qualidade da educação oferecida. Estes desafios são multifacetados e complexos, abrangendo desde questões de gestão escolar e desenvolvimento profissional até aspectos relacionados à infraestrutura, recursos, relacionamento com a comunidade e políticas educacionais.

A gestão escolar em Trizidela do Vale enfrenta desafios relacionados à complexidade da administração, à falta de autonomia e à necessidade de lidar com múltiplas demandas. Lück (2017) destaca que "a gestão escolar é uma atividade complexa, que envolve a articulação de diferentes áreas e atores, a tomada de decisões em contextos de incerteza e a busca por soluções para problemas diversos" (p. 23). Além disso, a falta de autonomia das escolas, muitas vezes submetidas a decisões centralizadas e burocráticas, limita a capacidade de ação dos gestores e dificulta a adaptação das práticas às necessidades locais.

A formação e o desenvolvimento profissional dos líderes educacionais também se apresentam como um desafio em Trizidela do Vale. Muitos gestores escolares não possuem formação específica em gestão educacional e enfrentam dificuldades para lidar com as demandas do cargo. A pesquisa "Diretores no Brasil" (Instituto Unibanco, 2022) revelou que apenas 47% dos diretores de escolas públicas no país afirmaram ter recebido algum tipo de formação para exercer a função. A falta de oportunidades de desenvolvimento profissional continuado limita a atualização de conhecimentos e competências, dificultando a implementação de práticas inovadoras e eficazes.

A precariedade da infraestrutura escolar e a falta de recursos materiais e tecnológicos são obstáculos significativos para a educação em Trizidela do Vale. Segundo dados do Censo Escolar de 2022, 40% das escolas do município não possuem biblioteca e 30% não possuem laboratório de informática. A falta de recursos básicos, como água potável e saneamento básico, também é uma realidade em algumas escolas, impactando a saúde e o bem-estar dos alunos e professores.

O relacionamento com a comunidade escolar, incluindo pais, alunos e outras instituições locais, também se apresenta como um desafio para os líderes educacionais em Trizidela do Vale. A falta de engajamento da comunidade nas atividades escolares,

a dificuldade de comunicação e a desconfiança em relação à escola são fatores que dificultam a construção de parcerias e a mobilização de recursos para a melhoria da educação.

As políticas educacionais, tanto em nível nacional quanto estadual e municipal, também influenciam a atuação dos líderes educacionais em Trizidela do Vale. Mudanças frequentes nas diretrizes curriculares, a falta de clareza nos objetivos e metas das políticas e a descontinuidade de programas e projetos são alguns dos desafios enfrentados pelos gestores escolares. Além disso, a falta de recursos financeiros e a burocracia excessiva dificultam a implementação de políticas públicas e a autonomia das escolas.

A superação dos desafios enfrentados pelos líderes educacionais em Trizidela do Vale exige a adoção de estratégias inovadoras e a busca por soluções criativas. A formação continuada dos gestores, o investimento em infraestrutura e recursos, o fortalecimento da relação com a comunidade e a participação ativa na construção de políticas públicas são algumas das ações que podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação no município.

3.2.1 Infraestrutura educacional e recursos disponíveis

A infraestrutura educacional e os recursos disponíveis nas escolas de Trizidela do Vale, Maranhão, são fatores cruciais que influenciam diretamente a qualidade do ensino e o aprendizado dos alunos. A análise da situação atual da infraestrutura e dos recursos disponíveis permite identificar os desafios e as potencialidades do sistema educacional local, bem como as demandas por investimentos e melhorias.

Segundo dados do Censo Escolar de 2022, Trizidela do Vale conta com 26 escolas, sendo 19 municipais e 7 estaduais. A maioria das escolas municipais se concentra na zona urbana, enquanto as escolas estaduais estão distribuídas tanto na área urbana quanto na zona rural. A oferta de educação infantil ainda é limitada, com apenas 5 creches municipais e 1 particular, atendendo cerca de 600 crianças.

A infraestrutura das escolas varia consideravelmente. Enquanto algumas escolas possuem prédios novos e bem equipados, outras apresentam instalações precárias, com salas de aula superlotadas, falta de ventilação e iluminação adequadas, além de problemas de acessibilidade. De acordo com o Plano Municipal de Educação (PME) de

Trizidela do Vale (2015-2025), 35% das escolas do município necessitam de reformas e ampliações para atender às demandas da comunidade escolar.

A disponibilidade de recursos materiais e tecnológicos também é um fator importante para a qualidade da educação. Em Trizidela do Vale, a maioria das escolas possui acesso à energia elétrica e água encanada, mas a conexão à internet ainda é limitada, especialmente nas escolas da zona rural. Segundo dados do Censo Escolar de 2022, apenas 60% das escolas do município possuem acesso à internet banda larga.

A falta de recursos tecnológicos, como computadores, projetores e lousas digitais, limita as possibilidades de inovação pedagógica e o uso de metodologias ativas de ensino. Além disso, a falta de materiais didáticos atualizados e de bibliotecas bem equipadas dificulta o acesso à informação e o desenvolvimento de projetos de pesquisa e leitura.

A infraestrutura educacional e os recursos disponíveis têm um impacto significativo na qualidade da educação e no aprendizado dos alunos. Estudos têm demonstrado que escolas com boa infraestrutura e recursos adequados tendem a apresentar melhor resultados de aprendizagem, maior motivação dos alunos e menor evasão escolar (OECD, 2015).

Em Trizidela do Vale, a precariedade da infraestrutura e a falta de recursos em algumas escolas podem contribuir para o baixo desempenho dos alunos em avaliações externas, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Além disso, a falta de recursos pode limitar as oportunidades de desenvolvimento profissional dos professores e dificultar a implementação de práticas pedagógicas inovadoras.

A melhoria da infraestrutura educacional e a ampliação dos recursos disponíveis são desafios importantes para a educação em Trizidela do Vale. O Plano Municipal de Educação (PME) prevê investimentos na construção e reforma de escolas, na aquisição de equipamentos e materiais didáticos e na expansão do acesso à internet banda larga. No entanto, a concretização dessas metas depende da disponibilidade de recursos financeiros e da articulação entre os diferentes níveis de governo e a sociedade civil.

A liderança educacional desempenha um papel fundamental na busca por soluções para os desafios da infraestrutura e dos recursos. Os gestores escolares precisam ser proativos na identificação das necessidades da escola, na busca por parcerias e na mobilização da comunidade em prol da melhoria da educação. A

participação dos pais, alunos e professores na gestão da escola também é essencial para garantir que as demandas da comunidade escolar sejam ouvidas e atendidas.

Em suma, a infraestrutura educacional e os recursos disponíveis em Trizidela do Vale apresentam desafios e potencialidades. A superação dos obstáculos e o aproveitamento das oportunidades exigem o comprometimento de todos os atores envolvidos na educação, desde os gestores escolares até os pais e a comunidade em geral. A construção de um sistema educacional de qualidade em Trizidela do Vale é um processo contínuo, que requer investimentos, planejamento e ações articuladas em prol do desenvolvimento da educação e da melhoria da qualidade de vida da população.

PARTE 3

ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA

A pesquisa sobre liderança educacional em Trizidela do Vale utilizará uma abordagem mista, combinando questionários aplicados aos alunos do ensino fundamental anos finais e entrevistas semiestruturadas com diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais. A análise dos dados quantitativos e qualitativos, por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo, respectivamente, buscará identificar as estratégias de liderança adotadas, os desafios enfrentados e o impacto das ações dos líderes na qualidade da educação e na percepção da comunidade escolar. O estudo visa contribuir para a compreensão da liderança educacional em contextos específicos e para o desenvolvimento de práticas mais eficazes, considerando a perspectiva dos diferentes atores envolvidos no processo educacional.

4.1 Introdução

A presente pesquisa sobre o impacto da liderança educacional em Trizidela do Vale, Maranhão, adotará uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para alcançar uma compreensão abrangente do fenômeno em estudo. Essa escolha metodológica se justifica pela necessidade de coletar dados numéricos e estatísticos, por meio de questionários, e dados ricos em detalhes e significados, por meio de entrevistas, para responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos específicos.

A pesquisa será de natureza aplicada, pois busca gerar conhecimentos que possam ser utilizados para solucionar problemas práticos da realidade educacional de Trizidela do Vale. O objetivo é compreender o impacto da liderança educacional na superação de barreiras e na transformação da educação no município, a fim de subsidiar a formulação de políticas públicas e práticas de gestão escolar mais eficazes.

Os objetivos da pesquisa são tanto exploratórios quanto descritivos. A pesquisa exploratória visa investigar um tema pouco conhecido ou compreendido, como é o caso

da liderança educacional em Trizidela do Vale. O objetivo é descobrir novas informações e gerar hipóteses para futuras pesquisas. Já a pesquisa descritiva busca descrever as características de um fenômeno, como as estratégias de liderança adotadas pelos gestores escolares, os desafios enfrentados e os resultados alcançados.

A pesquisa será realizada em duas etapas: Etapa Quantitativa - Aplicação de questionários estruturados aos alunos do ensino fundamental anos finais das escolas públicas de Trizidela do Vale. Os questionários abordarão temas como a percepção dos alunos sobre a liderança escolar, o clima escolar, a participação da comunidade e o desempenho acadêmico. Os dados coletados serão analisados por meio de estatística descritiva. Etapa Qualitativa - Realização de entrevistas semiestruturadas com diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais de alunos das escolas investigadas. As entrevistas abordarão temas como as estratégias de liderança adotadas, os desafios enfrentados, as relações com a comunidade e os resultados alcançados. Os dados coletados serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, buscando identificar padrões, categorias e temas emergentes.

A escolha da abordagem mista se baseia na ideia de que a combinação de métodos quantitativos e qualitativos pode gerar resultados mais robustos e confiáveis. Creswell (2014) argumenta que "a pesquisa mista oferece a oportunidade de explorar um problema de pesquisa de múltiplas perspectivas, utilizando diferentes tipos de dados para responder a diferentes perguntas de pesquisa" (p. 21).

Além disso, a pesquisa mista permite a triangulação de dados, ou seja, a utilização de diferentes fontes de dados para confirmar ou refutar os resultados obtidos. Essa estratégia aumenta a validade e a confiabilidade da pesquisa, garantindo que os resultados sejam mais precisos e representativos da realidade.

4.2 Local de Investigação

A presente pesquisa sobre liderança educacional terá como palco o município de Trizidela do Vale, localizado na região central do estado do Maranhão, Brasil. A escolha deste local se justifica pela sua representatividade em relação aos desafios enfrentados pela educação em municípios de pequeno porte e com características socioeconômicas específicas.

Trizidela do Vale possui uma população estimada em 21.031 habitantes (IBGE, 2020), dos quais 4.500 são alunos matriculados na rede municipal de ensino. A economia local é predominantemente baseada na agricultura e na pecuária, com destaque para a produção de arroz, mandioca e feijão. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de Trizidela do Vale é de 0,595 (IBGE, 2020), considerado baixo, o que reflete as desigualdades sociais e os desafios enfrentados pela população em áreas como educação, saúde e renda.

O sistema educacional de Trizidela do Vale é composto por 19 escolas municipais e 7 escolas estaduais, que oferecem desde a educação infantil até o ensino médio. A rede municipal atende a maior parte dos alunos do ensino fundamental, enquanto a rede estadual é responsável pelo ensino médio.

A educação em Trizidela do Vale enfrenta desafios como a alta taxa de analfabetismo (24,5% da população com 15 anos ou mais, segundo o Censo de 2010), a evasão escolar e a falta de professores qualificados, especialmente nas áreas de ciências exatas e da natureza. Além disso, a infraestrutura escolar é precária em algumas localidades, com falta de bibliotecas, laboratórios e recursos tecnológicos.

A escolha de Trizidela do Vale como local de investigação se justifica por diversos motivos. Em primeiro lugar, o município apresenta um contexto educacional desafiador, que reflete a realidade de muitas cidades brasileiras de pequeno porte e com características socioeconômicas semelhantes. A pesquisa neste local pode gerar resultados relevantes para a compreensão da liderança educacional em contextos similares e para a formulação de políticas públicas mais eficazes.

Em segundo lugar, a pesquisa em Trizidela do Vale pode contribuir para o desenvolvimento da educação no município, ao identificar as estratégias de liderança que têm se mostrado mais eficazes na superação dos desafios locais. Os resultados do estudo podem ser utilizados pelos gestores escolares e pelas autoridades educacionais para aprimorar as práticas de liderança e promover melhorias na qualidade do ensino.

Em terceiro lugar, a pesquisa em Trizidela do Vale pode contribuir para a produção de conhecimento científico sobre a liderança educacional em contextos específicos. A literatura sobre o tema ainda é escassa em relação a municípios de pequeno porte e com características socioeconômicas particulares. A presente pesquisa pode preencher essa

lacuna, oferecendo um olhar aprofundado sobre a realidade da liderança educacional em Trizidela do Vale.

A pesquisa sobre liderança educacional em Trizidela do Vale tem o potencial de gerar impactos positivos para a comunidade local. Ao identificar as estratégias de liderança que se mostram mais eficazes na superação dos desafios locais, o estudo pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação e para o desenvolvimento social do município.

Além disso, a pesquisa pode fortalecer a participação da comunidade na gestão da educação, ao dar voz aos diferentes atores envolvidos no processo educacional e ao promover o diálogo entre a escola e a comunidade. A pesquisa também pode contribuir para a valorização dos profissionais da educação, ao destacar a importância do seu trabalho e ao identificar as suas necessidades de formação e desenvolvimento profissional.

4.3 Sujeitos Investigados

A presente pesquisa sobre o impacto da liderança educacional em Trizidela do Vale, Maranhão, envolveu a participação de diferentes sujeitos, cada um com suas perspectivas e experiências relevantes para a compreensão do fenômeno em estudo. A seleção dos participantes levou em consideração a diversidade de atores envolvidos no processo educacional, a fim de obter uma visão abrangente e representativa da realidade local.

Diretores Escolares - Os diretores escolares são os principais líderes educacionais nas escolas, responsáveis pela gestão administrativa e pedagógica, pela articulação com a comunidade e pela implementação das políticas educacionais. Em Trizidela do Vale, a pesquisa envolveu diretores de escolas públicas municipais que oferecem o ensino fundamental anos finais. A participação dos diretores é fundamental para compreender as estratégias de liderança adotadas, os desafios enfrentados e os resultados alcançados na gestão escolar. Segundo Lück (2009), "o diretor é o principal responsável pela criação de um ambiente escolar favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento dos alunos" (p. 23). A autora destaca que a liderança do diretor influencia a cultura escolar, o clima organizacional, a motivação dos professores e o desempenho dos alunos.

Coordenadores Pedagógicos - Os coordenadores pedagógicos são profissionais que atuam em parceria com os diretores, auxiliando na gestão pedagógica da escola, no acompanhamento do trabalho dos professores e na implementação de projetos e programas educacionais. Em Trizidela do Vale, a pesquisa envolveu a coordenadores pedagógicos das escolas públicas municipais que oferecem o ensino fundamental anos finais. A participação dos coordenadores pedagógicos é importante para compreender o papel da liderança pedagógica na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Placco e Almeida (2014) afirmam que "o coordenador pedagógico é um profissional estratégico para a escola, pois atua como um articulador entre a gestão escolar, os professores e os alunos, promovendo a formação continuada, o acompanhamento pedagógico e a inovação" (p. 156).

Professores - Os professores são os principais responsáveis pela implementação do currículo escolar e pela mediação do processo de ensino-aprendizagem. Em Trizidela do Vale, a pesquisa envolveu professores do ensino fundamental anos finais das escolas públicas municipais. A participação dos professores é fundamental para compreender como a liderança educacional influencia a prática docente, a motivação e o desenvolvimento profissional. Tardif (2012) argumenta que "os professores são os atores-chave da escola, pois são eles que interagem diretamente com os alunos e que têm a responsabilidade de garantir a aprendizagem" (p. 345). O autor destaca que a liderança educacional pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos professores, oferecendo oportunidades de formação continuada, feedback e apoio pedagógico.

Pais de Alunos - Os pais de alunos são parceiros importantes da escola, pois podem contribuir para o sucesso escolar dos filhos e para a melhoria da qualidade da educação. Em Trizidela do Vale, a pesquisa envolveu pais de alunos do ensino fundamental anos finais das escolas públicas municipais. A participação dos pais é fundamental para compreender a percepção da comunidade sobre a liderança escolar, o clima escolar e a qualidade do ensino oferecido.

Epstein (2018) destaca que "a participação dos pais na escola está associada a maiores níveis de sucesso escolar dos alunos, incluindo melhores notas, maior frequência escolar e menor probabilidade de abandono" (p. 12). A autora argumenta que

a escola deve criar espaços de diálogo e participação para os pais, a fim de fortalecer a relação entre a família e a escola e promover o sucesso escolar dos alunos.

Alunos do Ensino Fundamental Anos Finais - Os alunos são os principais beneficiários da educação e, portanto, suas percepções sobre a liderança escolar e o clima escolar são de grande relevância para a pesquisa. Em Trizidela do Vale, a pesquisa envolveu alunos do ensino fundamental anos finais das escolas públicas municipais. A participação dos alunos é fundamental para compreender como a liderança educacional influencia a motivação, o engajamento e o desempenho escolar.

4.4 Instrumentos de Recolha de Dados

A presente pesquisa sobre o impacto da liderança educacional em Trizidela do Vale, Maranhão, utilizou uma variedade de instrumentos de recolha de dados, a fim de obter informações abrangentes e complementares sobre o fenômeno em estudo. A combinação de diferentes instrumentos permitiu a triangulação de dados, aumentando a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa, conforme recomendado por Creswell (2014).

Foram aplicados questionários estruturados aos alunos do ensino fundamental anos finais das escolas públicas municipais de Trizidela do Vale. Os questionários foram compostos por perguntas fechadas, abordando temas como a percepção dos alunos sobre a liderança escolar, o clima escolar, a participação da comunidade e o desempenho acadêmico.

A utilização de questionários permitiu a coleta de dados de muitos participantes de forma rápida e eficiente, como apontado por Marconi e Lakatos (2003). Além disso, os questionários permitem a quantificação dos dados, facilitando a análise estatística e a comparação entre diferentes grupos de alunos. No entanto, é importante ressaltar que os questionários podem apresentar limitações, como a superficialidade das respostas e a dificuldade de captar nuances e subjetividades.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais de alunos das escolas investigadas. As entrevistas foram guiadas por um roteiro pré-definido, mas permitiram flexibilidade para explorar temas emergentes e aprofundar a compreensão das perspectivas dos participantes.

As entrevistas semiestruturadas permitem a coleta de dados ricos em detalhes e significados, possibilitando a compreensão das experiências, percepções e opiniões dos participantes sobre a liderança educacional e seus impactos na escola e na comunidade, como defendido por Flick (2009). No entanto, as entrevistas podem ser mais demoradas e demandar um maior investimento de tempo e recursos do pesquisador.

A observação participante foi utilizada como um instrumento complementar de coleta de dados. O pesquisador participou das atividades escolares, como reuniões pedagógicas, eventos e atividades extracurriculares, observando as interações entre os diferentes atores da comunidade escolar e registrando suas impressões e percepções. A observação participante permitiu ao pesquisador vivenciar o cotidiano da escola, aprofundando a compreensão do contexto em que a liderança educacional se manifesta, conforme apontado por André (2005). No entanto, a observação participante pode ser influenciada pela subjetividade do pesquisador e pela dificuldade de acesso a algumas situações e informações.

A análise documental foi utilizada para coletar informações sobre o contexto educacional de Trizidela do Vale, as políticas educacionais implementadas no município e os documentos escolares, como o projeto político-pedagógico e os planos de ação das escolas.

A análise documental permite ao pesquisador contextualizar a pesquisa e compreender as bases legais e políticas que orientam a educação no município, como afirma Lüdke e André (1986). Além disso, a análise documental pode fornecer informações sobre as práticas e os resultados da escola, complementando os dados coletados por meio de outros instrumentos.

Para garantir a validade e a confiabilidade dos instrumentos de coleta de dados, foram adotados alguns procedimentos, como a revisão da literatura para a elaboração dos questionários e do roteiro de entrevistas, a realização de um pré-teste dos instrumentos com um grupo reduzido de participantes e a triangulação de dados, comparando as informações obtidas por meio de diferentes instrumentos.

4.4.1 Amostras da pesquisa

Para apresentar o contexto das amostras da pesquisa, é necessário detalhar a seleção dos participantes e os instrumentos de coleta de dados utilizados em cada grupo,

considerando a natureza mista da pesquisa. A amostra foi composta por alunos, diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais de alunos do ensino fundamental anos finais das escolas públicas municipais de Trizidela do Vale. Para determinar o tamanho da amostra, utilizamos a fórmula para populações finitas, considerando um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%.

Segundo dados do Censo Escolar de 2022, Trizidela do Vale possui 19 escolas municipais que oferecem o ensino fundamental anos finais, com um total de 4.500 alunos matriculados. Para garantir a representatividade da amostra, foram selecionadas aleatoriamente 5 escolas, e em cada escola, foram aplicados questionários a uma amostra de alunos, e realizadas entrevistas com o diretor, coordenador pedagógico, professores e pais de alunos.

Amostra de Alunos - Para calcular o tamanho da amostra de alunos, foi utilizada a fórmula para populações finitas: $n = (N * Z^2 * p * (1-p)) / (E^2 * (N-1) + Z^2 * p * (1-p))$
Onde: n = tamanho da amostra

N = tamanho da população (4.500 alunos)

Z = valor crítico correspondente ao nível de confiança (1,96 para 95% de confiança)

p = proporção estimada da característica na população (0,5, para máxima variabilidade)

E = margem de erro (0,05)

Aplicando a fórmula, obtemos um tamanho de amostra de 357 alunos. No entanto, para garantir uma amostra mínima de 30 alunos por escola, foram aplicados questionários a 50 alunos em cada uma das 5 escolas selecionadas, totalizando uma amostra de 250 alunos.

Amostra de Diretores, Coordenadores Pedagógicos, Professores e Pais - A amostra de diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais foi intencional, selecionando os profissionais e pais que atuam nas escolas escolhidas para a aplicação dos questionários. Assim, foram entrevistados 5 diretores, 5 coordenadores pedagógicos, 15 professores (3 por escola) e 25 pais de alunos (5 por escola).

Tabela 1.

Distribuição das Amostras

Grupo de Participantes	Número de Participantes	Instrumento de Coleta de Dados
Alunos	250	Questionário
Diretores	5	Entrevista
Coordenadores Pedagógicos	5	Entrevista
Professores	15	Entrevista
Pais de Alunos	25	Entrevista

A escolha da amostra busca garantir a representatividade dos diferentes atores envolvidos no processo educacional em Trizidela do Vale. A aplicação de questionários aos alunos permitiu coletar dados quantitativos sobre suas percepções e experiências em relação à liderança escolar. As entrevistas com diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais permitiram aprofundar a compreensão sobre as estratégias de liderança adotadas, os desafios enfrentados e os resultados alcançados, a partir de diferentes perspectivas.

4.5 Instrumentos da Análise de Dados

A análise dos dados coletados na pesquisa sobre liderança educacional em Trizidela do Vale, Maranhão, foi realizada por meio de uma abordagem mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas para extrair o máximo de informações e aprofundar a compreensão do fenômeno em estudo. Essa abordagem permitiu explorar tanto as dimensões numéricas, obtidas por meio dos questionários aplicados aos alunos, quanto os significados e as nuances presentes nas narrativas dos diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais, coletadas nas entrevistas.

Os dados dos questionários foram analisados utilizando estatística descritiva e inferencial. A estatística descritiva, por meio de tabelas, gráficos e medidas de tendência central (média, mediana e moda) e de dispersão (desvio padrão), permitiu resumir e apresentar os dados de forma clara e concisa, revelando padrões e tendências nas respostas dos alunos. Por exemplo, foi possível identificar a percepção dos alunos sobre

o estilo de liderança de seus diretores, o nível de participação da comunidade na escola e a satisfação com a qualidade do ensino.

A estatística inferencial, por sua vez, foi utilizada para testar as hipóteses da pesquisa e verificar se as relações observadas entre as variáveis eram estatisticamente significativas. Testes como o qui-quadrado e o teste t de Student foram aplicados para analisar a associação entre a liderança educacional e o desempenho escolar, o clima escolar e a participação da comunidade. Os resultados da análise inferencial permitiram confirmar ou refutar as hipóteses formuladas, contribuindo para a compreensão do impacto da liderança educacional nos diferentes aspectos da vida escolar.

As entrevistas com diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). Essa técnica permitiu identificar, codificar e categorizar os temas e ideias presentes nas narrativas dos participantes, aprofundando a compreensão sobre as estratégias de liderança adotadas, os desafios enfrentados e os resultados alcançados.

A análise de conteúdo revelou que os líderes educacionais em Trizidela do Vale utilizam diferentes estilos de liderança, como a liderança transformacional, a liderança distribuída e a liderança pedagógica. Além disso, a análise evidenciou os desafios enfrentados pelos líderes, como a falta de recursos, a resistência à mudança e a necessidade de lidar com as demandas da comunidade.

A triangulação de dados foi utilizada para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa, conforme sugerido por Creswell (2014). A comparação entre os dados quantitativos e qualitativos permitiu verificar a consistência dos resultados e aprofundar a compreensão do fenômeno em estudo. Por exemplo, a análise quantitativa revelou que os alunos de escolas com diretores que adotam um estilo de liderança transformacional apresentam maior satisfação com a escola e melhor desempenho acadêmico. Essa constatação foi corroborada pela análise qualitativa das entrevistas, em que os professores e pais destacaram o papel inspirador e motivador dos diretores transformacionais.

A análise de dados foi realizada de forma ética e responsável, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações coletadas. Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma transparente e acessível, contribuindo

para o debate sobre a liderança educacional em Trizidela do Vale e para a formulação de políticas públicas mais eficazes.

4.7 Ética da Pesquisa Científica

A ética na pesquisa científica é um conjunto de princípios e normas que orientam a conduta dos pesquisadores, garantindo a integridade, a honestidade e o respeito aos participantes e à sociedade. Na presente pesquisa sobre liderança educacional em Trizidela do Vale, Maranhão, a ética foi considerada em todas as etapas do estudo, desde a concepção do projeto até a divulgação dos resultados.

Antes do início da coleta de dados, o projeto de pesquisa foi submetido à apreciação do Comitê de Ética da administração municipal de Trizidela do Vale, na Secretaria de Educação do município, responsável das instituições de ensino público, conforme preconizado em lei interna administrativa. O comitê da prefeitura avaliou os aspectos éticos da pesquisa, como a garantia do anonimato dos participantes, a confidencialidade das informações coletadas e a ausência de riscos para os envolvidos. Após a aprovação, a pesquisa foi iniciada, seguindo rigorosamente os princípios éticos estabelecidos.

Todos os participantes da pesquisa, incluindo diretores, coordenadores pedagógicos, professores, pais e alunos, foram convidados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O TCLE é um documento que explica os objetivos da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, os riscos e benefícios da participação, a garantia do anonimato e a liberdade de recusar ou interromper a participação a qualquer momento. O TCLE foi redigido em linguagem clara e acessível, garantindo que os participantes compreendessem os termos da pesquisa antes de consentir em participar.

A garantia do anonimato e da confidencialidade das informações coletadas foi um princípio ético fundamental da pesquisa. Os nomes dos participantes não foram divulgados em nenhum momento, e os dados coletados foram armazenados de forma segura, acessíveis apenas aos pesquisadores envolvidos no estudo.

A prevenção de plágio foi outro aspecto ético considerado na pesquisa. Todas as fontes utilizadas foram devidamente citadas e referenciadas, seguindo as normas da

American Psychological Association (APA), 7ª edição. Além disso, o trabalho final foi submetido a um software de detecção de plágio para garantir a originalidade do texto.

Além dos aspectos mencionados, a pesquisa também considerou outras questões éticas, como a necessidade de obter autorização das instituições de ensino para a realização da pesquisa, a devolução dos resultados à comunidade escolar e a discussão dos resultados com os participantes, a fim de promover a reflexão e o diálogo sobre a liderança educacional em Trizidela do Vale.

A ética na pesquisa é um tema amplamente discutido na literatura acadêmica. Creswell (2014) destaca que "a ética na pesquisa envolve a proteção dos direitos e do bem-estar dos participantes, a garantia da integridade dos dados e a responsabilidade social do pesquisador" (p. 85). O autor ressalta que a ética não é apenas uma questão de cumprir regras, mas de agir com responsabilidade e respeito em todas as etapas da pesquisa.

4.8 Principais desafios da pesquisa

A pesquisa sobre o impacto da liderança educacional em Trizidela do Vale, Maranhão, enfrentou diversos desafios ao longo de sua realização. Estes desafios, inerentes ao contexto da pesquisa em campo, afetaram diferentes etapas do estudo, desde o acesso aos participantes até a coleta e análise dos dados. A compreensão desses desafios é fundamental para contextualizar os resultados da pesquisa e identificar as limitações do estudo.

Um dos principais desafios enfrentados foi o acesso aos participantes da pesquisa. A falta de tempo dos diretores, coordenadores pedagógicos e professores, devido à sobrecarga de trabalho, dificultou o agendamento e a realização das entrevistas. Além disso, a resistência de alguns pais em participar da pesquisa, por receio de represálias ou por falta de interesse no tema, também limitou o número de entrevistas realizadas.

Para superar esse desafio, foi necessário estabelecer contato prévio com as escolas, explicando os objetivos da pesquisa e a importância da participação dos diferentes atores da comunidade escolar. Além disso, foram oferecidas diferentes opções de horários e locais para a realização das entrevistas, a fim de facilitar a participação dos entrevistados.

A coleta de dados também apresentou desafios, especialmente em relação à aplicação dos questionários aos alunos. A falta de familiaridade de alguns alunos com o instrumento, a dificuldade de compreensão de algumas perguntas e a falta de tempo para responder ao questionário durante o horário escolar foram alguns dos obstáculos enfrentados.

Para minimizar esses problemas, os questionários foram elaborados em linguagem clara e objetiva, e foram realizados testes piloto para verificar a adequação do instrumento. Além disso, os pesquisadores estiveram presentes durante a aplicação dos questionários para esclarecer dúvidas e garantir que todos os alunos compreendessem as perguntas.

A análise dos dados também apresentou desafios, especialmente em relação à integração dos dados quantitativos e qualitativos. A natureza mista da pesquisa exigiu a utilização de diferentes técnicas de análise, como a estatística descritiva e inferencial para os dados quantitativos e a análise de conteúdo para os dados qualitativos. A integração desses dados em uma análise coerente e consistente demandou um esforço adicional dos pesquisadores.

Para superar esse desafio, foi adotada uma abordagem sequencial, em que os dados quantitativos foram analisados primeiramente, seguidos pela análise dos dados qualitativos. Em seguida, os resultados de ambas as análises foram comparados e contrastados, buscando identificar convergências e divergências, e aprofundar a compreensão do fenômeno em estudo.

A pesquisa sobre liderança educacional em Trizidela do Vale apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A amostra da pesquisa, embora representativa das escolas municipais do ensino fundamental anos finais, não abrange a totalidade das escolas do município, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras realidades.

Além disso, a pesquisa se concentrou em um momento específico no tempo, o que não permite analisar a evolução das práticas de liderança e seus impactos ao longo do tempo. Estudos longitudinais seriam necessários para aprofundar a compreensão sobre a dinâmica da liderança educacional em Trizidela do Vale.

Apesar dos desafios enfrentados, a pesquisa sobre liderança educacional em Trizidela do Vale conseguiu coletar dados relevantes e gerar resultados significativos

para a compreensão do fenômeno em estudo. A adoção de uma abordagem mista, a utilização de diferentes instrumentos de coleta de dados e a triangulação dos resultados permitiram superar as limitações de cada método e obter uma visão mais completa e abrangente da realidade local.

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCURSSÃO DA PESQUISA

O Capítulo apresenta os resultados da pesquisa sobre liderança educacional em Trizidela do Vale, obtidos por meio de questionários e entrevistas com alunos, professores, gestores e pais. A análise dos dados revelou a predominância da liderança transformacional e pedagógica, com impacto positivo no desempenho dos alunos e na participação da comunidade. A discussão aprofundou a análise dos resultados, confrontando-os com a literatura e o contexto local, evidenciando os desafios enfrentados pelos líderes e as estratégias adotadas para superá-los. O capítulo destaca a importância da formação continuada, da valorização dos profissionais e do investimento em infraestrutura para o fortalecimento da liderança educacional e a melhoria da qualidade da educação no município.

5.1 Introdução

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada sobre o impacto da liderança educacional na superação de barreiras e na transformação da educação em Trizidela do Vale, Maranhão. O estudo buscou analisar as estratégias de liderança adotadas pelos gestores escolares, os desafios enfrentados e os resultados alcançados, a partir da perspectiva dos diferentes atores envolvidos no processo educacional: alunos, professores, gestores e pais.

A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos foram coletados por meio de questionários aplicados a 250 alunos do ensino fundamental anos finais de cinco escolas públicas municipais de Trizidela do Vale. Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco diretores, cinco coordenadores pedagógicos, quinze professores e vinte e cinco pais de alunos das mesmas escolas.

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva e inferencial, utilizando o software SPSS. A análise dos dados qualitativos foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, utilizando o software NVivo. A triangulação dos dados quantitativos e qualitativos permitiu uma compreensão mais abrangente e profunda do fenômeno em estudo.

Os resultados da pesquisa serão apresentados e discutidos a seguir, organizados em quatro seções: (1) perfil dos líderes educacionais, (2) estratégias de liderança adotadas, (3) desafios enfrentados pelos líderes educacionais e (4) impacto das ações dos líderes e resultados alcançados. Em cada seção, serão apresentados os resultados da pesquisa, acompanhados de uma discussão que os relaciona com a literatura existente e com o contexto educacional de Trizidela do Vale.

Na primeira seção, será apresentado o perfil dos líderes educacionais investigados, incluindo sua formação, experiência profissional e principais características de liderança. A segunda seção abordará as estratégias de liderança adotadas pelos gestores escolares, como a liderança transformacional, a liderança distribuída e a liderança pedagógica. A terceira seção discutirá os desafios enfrentados pelos líderes educacionais em Trizidela do Vale, como a falta de recursos, a resistência à mudança e a necessidade de lidar com as demandas da comunidade. Na quarta seção, serão apresentados os resultados alcançados pelas escolas em relação ao desempenho dos alunos, ao clima escolar e à participação da comunidade, buscando identificar o impacto das ações dos líderes nesses aspectos.

A discussão dos resultados será fundamentada em autores como Lück (2009), que destaca a importância da liderança educacional para a criação de um ambiente escolar positivo e para o desenvolvimento dos alunos, e Fullan (2014), que enfatiza o papel dos líderes na promoção da mudança e na superação de desafios. A discussão também levará em consideração o contexto específico de Trizidela do Vale, com suas particularidades socioeconômicas e culturais, conforme descrito por autores como Santos (2016) e Silva (2018).

Espera-se que os resultados e a discussão apresentados neste capítulo contribuam para a compreensão da liderança educacional em contextos específicos e para o desenvolvimento de práticas mais eficazes, que possam promover a melhoria da qualidade da educação e o sucesso dos alunos em Trizidela do Vale e em outros municípios com características semelhantes.

5.2 Resultados e discussão da pesquisa qualitativa com diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais de alunos

Considerando os diferentes atores da comunidade escolar e seus papéis específicos na dinâmica da liderança educacional, a elaboração de questionários semiestruturados distintos para cada grupo (diretores, coordenadores pedagógicos, professores e pais) é a abordagem mais adequada. Essa estratégia permitiu aprofundar a investigação sobre as percepções e experiências de cada grupo em relação à liderança, explorando suas particularidades e nuances.

Coerência entre os temas dos questionários e os objetivos: Questionário para Diretores - Aborda a concepção de liderança, estratégias utilizadas, desafios enfrentados e impacto da liderança nos resultados da escola, alinhando-se aos objetivos 1, 2 e 4; Questionário para Coordenadores Pedagógicos - Explora o papel do coordenador na liderança, estratégias pedagógicas, desafios no acompanhamento dos professores e impacto na prática docente, alinhando-se aos objetivos 2, 3 e 4; Questionário para Professores - Investiga a percepção sobre a liderança, o clima escolar, a participação nas decisões, o desenvolvimento profissional e o impacto da liderança na prática docente, alinhando-se aos objetivos 2, 3 e 4; Questionário para Pais - Aborda a percepção sobre a liderança escolar, a participação na escola, a comunicação, a satisfação com o ensino e as expectativas em relação à liderança, alinhando-se aos objetivos 1, 3 e 4.

Portanto, os temas abordados nos questionários estão diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, permitindo a coleta de dados relevantes para responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos específicos. A análise conjunta dos dados quantitativos e qualitativos possibilitou uma compreensão mais abrangente e aprofundada do impacto da liderança educacional em Trizidela do Vale, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficazes e para a melhoria da qualidade da educação no município.

5.2.1 Resultados e discussão da pesquisa qualitativa com diretores

Esta seção apresenta os resultados e a discussão da pesquisa qualitativa realizada com cinco diretores de escolas de ensino fundamental (anos finais) em Trizidela do Vale, Maranhão. O grupo de participantes foi composto por três mulheres e dois homens, com idades entre 46 e 57 anos, e formações diversas, incluindo Letras, Pedagogia, Teologia, Administração e Geografia. A experiência na área de educação variou entre 15 e 30 anos.

A análise das entrevistas semiestruturadas buscou aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados, as estratégias de liderança adotadas e o impacto do trabalho dos diretores na transformação da educação em Trizidela do Vale. Os resultados obtidos serão discutidos à luz da literatura sobre liderança educacional, buscando identificar convergências, divergências e particularidades do contexto local.

Tabela 2.

Pergunta 1. Em sua visão, qual é o papel do diretor escolar na promoção de uma educação de qualidade em Trizidela do Vale?

Diretores	Sugestões para uma educação de qualidade
D1	Não olhar apenas o administrativo, mas a interação com os professores, alunos, famílias e à sala de aula.
D2	Gestão do trabalho, fazendo acontecer às propostas e executá-las da melhor forma possível.
D3	Manter a identidade, em atender ao ensino de educação básica a comunidade em geral.
D4	Liderar a comunidade escolar, promovendo a integração de ações entre os atores, busca de melhorias estruturais para a instituição nos órgãos competentes municipais.
D5	Garantir o bom funcionamento da escola em todos os aspectos mantendo o ambiente propício ao aprendizado.

A percepção dos diretores escolares sobre seu próprio papel na promoção de uma educação de qualidade é fundamental para compreender as dinâmicas de liderança e gestão nas escolas. A pergunta "Em sua visão, qual é o papel do diretor escolar na promoção de uma educação de qualidade em Trizidela do Vale?" buscou identificar as diferentes perspectivas dos participantes da pesquisa sobre essa questão.

As respostas dos diretores revelaram uma diversidade de visões sobre o papel do diretor escolar, com ênfase em diferentes aspectos da gestão escolar:

D1: Destaca a importância da interação com todos os atores da comunidade escolar (professores, alunos, famílias) e a necessidade de ir além das tarefas administrativas, valorizando a prática pedagógica em sala de aula.

D2: Enfatiza a gestão do trabalho, a execução eficiente das propostas e a garantia de que as ações planejadas se concretizem na prática.

D3: Salaria a importância de manter a identidade da escola, atendendo às necessidades da comunidade e cumprindo o papel de oferecer educação básica de qualidade.

D4: Coloca a liderança da comunidade escolar como central, promovendo a integração entre os diferentes atores e buscando melhorias estruturais junto aos órgãos competentes.

D5: Ressalta a importância de garantir o bom funcionamento da escola em todos os aspectos, proporcionando um ambiente propício ao aprendizado.

As respostas dos diretores refletem a complexidade do papel do diretor escolar, que envolve múltiplas dimensões e responsabilidades. A ênfase na interação com a comunidade escolar (D1) e na liderança (D4) converge com a literatura sobre liderança educacional, que destaca a importância da construção de relações interpessoais e da capacidade de mobilizar os diferentes atores em torno de objetivos comuns (LÜCK, 2008).

A valorização da gestão do trabalho (D2) e do bom funcionamento da escola (D5) aponta para a necessidade de o diretor ser um gestor eficiente, capaz de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos e processos da escola (LIBÂNEO, 2012). A preocupação com a identidade da escola (D3) e com a oferta de educação básica de qualidade reforça o papel do diretor como garantidor do cumprimento da função social da escola (PARO, 2010).

Em suma, as respostas dos diretores evidenciam a multiplicidade de papéis que o diretor escolar desempenha na promoção de uma educação de qualidade em Trizidela do Vale. A compreensão dessas diferentes perspectivas é fundamental para o desenvolvimento de políticas e práticas que fortaleçam a liderança escolar e contribuam para a melhoria da educação no município.

Tabela 3.

Pergunta 2. Quais as principais estratégias de liderança que você utiliza em sua gestão para superar os desafios enfrentados pela escola?

Diretores	Sugestões para estratégias de liderança
D1	Decisões junto às famílias, compartilhar os problemas individuais e coletivos dos alunos, incentivando-os.
D2	Considera a união da equipe escolar, alinhando as decisões às atividades.
D3	Traduzir as formas de organizações e dos trabalhos pedagógicos da escola e cumprimento de metas.
D4	Liderança na gestão escolar contempla as ações práticas e assertivas, bem como, empatia com a cultura de colaboração e respeito entre os funcionários e gestão do tempo, organização e disciplina.
D5	Desenvolver ações que visem o fortalecimento de uma boa comunicação com toda equipe escolar como pais professores e demais funcionários.

A liderança escolar eficaz é fundamental para a superação dos desafios enfrentados pelas escolas, especialmente em contextos complexos e com recursos limitados. As estratégias de liderança adotadas pelos diretores podem influenciar significativamente o clima escolar, a motivação dos professores, o engajamento dos alunos e, conseqüentemente, a qualidade da educação. Nesta seção, analisamos as principais estratégias de liderança mencionadas pelos diretores participantes da pesquisa.

As estratégias de liderança mencionadas pelos diretores podem ser agrupadas em quatro categorias principais:

Comunicação e participação: D1- Destaca a importância da tomada de decisões conjunta com as famílias e do compartilhamento dos problemas dos alunos, buscando soluções coletivas e incentivando a participação de todos.

D5: Enfatiza o desenvolvimento de ações para fortalecer a comunicação com toda a equipe escolar, incluindo pais, professores e funcionários.

Trabalho em equipe e colaboração: D2 - Considera fundamental a união da equipe escolar e o alinhamento das decisões com as atividades a serem desenvolvidas.

Planejamento e gestão: D3 - Menciona a importância de traduzir as formas de organização e os trabalhos pedagógicos da escola em metas claras e alcançáveis. D4: Destaca a necessidade de ações práticas e assertivas, gestão do tempo, organização e disciplina na liderança escolar. Cultura escolar: D4 - Valoriza a empatia e a criação de uma cultura de colaboração e respeito entre os funcionários.

As estratégias mencionadas pelos diretores refletem diferentes abordagens de liderança, que podem ser complementares e eficazes em diferentes situações. A ênfase na comunicação e participação (D1, D5) está alinhada com as teorias de liderança participativa e transformacional, que valorizam o envolvimento de todos os atores na tomada de decisões e a criação de um ambiente de confiança e colaboração (Lück, 2008).

O trabalho em equipe e a colaboração (D2) são elementos essenciais para o sucesso da gestão escolar, pois permitem a construção de um senso de coletividade e a divisão de responsabilidades (Libâneo, 2012). O planejamento e a gestão (D3, D4) são cruciais para garantir o bom funcionamento da escola e o alcance dos objetivos educacionais, exigindo do diretor habilidades de organização, administração e tomada de decisões (Paro, 2010).

A criação de uma cultura escolar positiva (D4) é fundamental para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, que favoreça o aprendizado dos alunos e o bem-estar de todos os membros da comunidade escolar (Day, 2000).

Em suma, as estratégias de liderança mencionadas pelos diretores de Trizidela do Vale demonstram uma variedade de abordagens que podem contribuir para a superação dos desafios enfrentados pelas escolas. A combinação de comunicação, participação, trabalho em equipe, planejamento, gestão e cultura escolar positiva pode criar um ambiente propício ao desenvolvimento de uma educação de qualidade no município.

Tabela 4.

Pergunta 3. Como você avalia a participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores) na tomada de decisões e no desenvolvimento da escola?

Diretores	Sugestões para participação da comunidade na tomada de decisões
D1	Considero positivo, pois procuro ouvir, sentar-se com os segmentos.
D2	Boa, todos são bem participativos.
D3	Discussão dos valores coletivos, prioridades, metas a serem alcançadas, metodologias de alcance das metas, papel de cada segmento nas relações democráticas, satisfação de pais, professores e a comunidade local.
D4	A participação da comunidade escolar na tomada de decisões e desenvolvimento da escola acontece de forma pontual e assídua, os alunos gostam muito da dinamicidade das ações pedagógicas.
D5	É necessário o fortalecimento de vínculos entre os ambientes educativos (família e escola).

A participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores) na tomada de decisões e no desenvolvimento da escola é um fator crucial para o sucesso da gestão escolar e a promoção de uma educação de qualidade. A participação ativa dos diferentes atores contribui para a construção de um ambiente democrático, fortalece o vínculo entre a escola e a comunidade e promove o engajamento de todos na busca por objetivos comuns. Nesta seção, analisamos as percepções dos diretores sobre a participação da comunidade escolar em suas escolas.

As respostas dos diretores revelaram diferentes níveis de participação da comunidade escolar e diversas estratégias para promovê-la: D1: Considera a participação positiva, buscando ouvir e dialogar com os diferentes segmentos da comunidade escolar; D2: Avalia a participação como boa, destacando o engajamento

dos diferentes atores; D3: Descreve um processo estruturado de participação, envolvendo a discussão de valores, prioridades, metas, metodologias e o papel de cada segmento nas relações democráticas; D4: Observa uma participação pontual e assídua, com destaque para o entusiasmo dos alunos em relação às ações pedagógicas; D5: Reconhece a necessidade de fortalecer os vínculos entre a família e a escola para ampliar a participação da comunidade.

As respostas dos diretores refletem a diversidade de contextos e desafios enfrentados pelas escolas em relação à participação da comunidade escolar. A valorização do diálogo e da escuta (D1) e a busca por um processo estruturado de participação (D3) estão alinhadas com as recomendações da literatura sobre gestão democrática, que enfatiza a importância da criação de espaços de diálogo e da construção de consensos (Libâneo, 2012).

A percepção de uma participação positiva (D1, D2) e o destaque para o engajamento dos alunos (D4) são indicativos de que algumas escolas têm conseguido construir um ambiente favorável à participação da comunidade. No entanto, a necessidade de fortalecer os vínculos entre a família e a escola (D5) aponta para um desafio persistente, que exige ações específicas para promover a aproximação entre esses dois importantes atores da educação (Epstein, 2019).

Em suma, as percepções dos diretores sobre a participação da comunidade escolar em Trizidela do Vale revelam avanços e desafios. A busca por uma participação mais ampla, ativa e efetiva deve ser uma prioridade para as escolas, que podem adotar diferentes estratégias para promover o diálogo, a colaboração e o engajamento de todos os atores na construção de uma educação de qualidade.

Tabela 5.

Pergunta 4. Quais são os principais desafios que você enfrenta como diretor(a) escolar em Trizidela do Vale?

Diretores	Sugestões para enfrentar desafios na escola
D1	Mídia para o mal; uso intensivo de celular em casa; tecnologia errada para escola;
D2	Muitas interferências da política partidária de políticos locais e falta de apoio da SEMED;
D3	Formar cidadãos íntegros capazes de impactar o mundo, por meio de uma educação de qualidade;

D4	Os desafios são muitos no dia a dia. A começar pelo processo de matrícula, o município precisa direcionar a política de matrícula, as tomadas de decisões contemplam compromisso com a educação e zelo na execução das ações, desde a situação de limpeza do prédio até no processo ensino aprendizagem. Quanto a relação SEMED e escola, sentimos dificuldades no diálogo.
D5	A falta de compromisso de alguns pais com a educação dos filhos.

A gestão escolar é uma atividade complexa, marcada por desafios diversos que exigem dos diretores habilidades de liderança, planejamento, organização e resiliência. Compreender os desafios enfrentados pelos diretores em Trizidela do Vale é fundamental para identificar as áreas que demandam maior atenção e apoio, tanto por parte da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) quanto de outras instâncias governamentais. Nesta seção, analisamos os principais desafios mencionados pelos diretores participantes da pesquisa.

Os desafios mencionados pelos diretores podem ser agrupados em quatro categorias principais: Influências externas: D1- Destaca o impacto negativo da mídia e o uso excessivo de celulares pelos alunos, que podem prejudicar o processo de ensino-aprendizagem; D2 - Aponta as interferências da política partidária local e a falta de apoio da SEMED como obstáculos para a gestão escolar; Gestão escolar: D4 - Menciona desafios relacionados ao processo de matrícula, à tomada de decisões, à limpeza do prédio escolar e à relação com a SEMED; Engajamento da comunidade: D5 - Identifica a falta de compromisso de alguns pais com a educação dos filhos como um desafio importante; Formação de cidadãos: D3 - Coloca a formação de cidadãos íntegros e capazes de impactar o mundo como um desafio central para a educação.

Os desafios mencionados pelos diretores refletem a complexidade da realidade educacional em Trizidela do Vale. A influência da mídia e da tecnologia (D1) é um desafio crescente para as escolas em todo o mundo, exigindo dos educadores a capacidade de adaptar suas práticas pedagógicas e de promover o uso crítico e responsável das tecnologias (UNESCO, 2014).

As interferências políticas (D2) e a falta de apoio da SEMED são obstáculos comuns enfrentados por diretores em diversos contextos, comprometendo a autonomia da escola e a capacidade de implementar projetos e ações (Lück, 2008). Os desafios relacionados à gestão escolar (D4) exigem dos diretores habilidades de planejamento, organização, liderança e comunicação, além de uma atuação proativa na busca por soluções para os problemas cotidianos (Paro, 2010).

A falta de engajamento dos pais (D5) é um problema que afeta a aprendizagem dos alunos e o clima escolar, demandando ações para fortalecer a parceria entre a família e a escola (Epstein, 2019). A formação de cidadãos (D3) é um desafio complexo e multifacetado, que exige dos educadores a capacidade de promover valores éticos, sociais e políticos, além de desenvolver nos alunos habilidades de pensamento crítico, resolução de problemas e participação cidadã (Delors, 1998).

Em suma, os desafios enfrentados pelos diretores escolares em Trizidela do Vale são diversos e complexos, exigindo ações em diferentes frentes para serem superados. A criação de políticas públicas de apoio à gestão escolar, o fortalecimento da parceria entre a escola e a família, a formação continuada dos educadores e a promoção de uma cultura de participação e diálogo são algumas das estratégias que podem contribuir para a melhoria da educação no município.

Tabela 6.

Pergunta 5. De que forma as políticas educacionais (municipais, estaduais e federais) influenciam sua atuação como líder educacional?

Diretores	Sugestões para as políticas educacionais e a liderança
D1	De forma positiva, sempre que chegam na escola, recebe de bom grado e tenta utilizar da melhor forma possível, com transparência, autoavaliação para acertar.
D2	Positivamente, pois são um norte, diretriz e base para o serviço caminhar.
D3	Corroboram muito com o desenvolvimento da educação, a saber, os programas de erradicação do analfabetismo, universalização do ensino, programa Alfa e Beto, entre outros.
D4	As políticas educacionais têm por natureza o bom desempenho educacional a partir de suas ações que contemplam estruturas, ambientes e materiais didáticos que atendam as necessidades dos alunos.
D5	As políticas públicas municipais e estaduais elas contribuem para o meu trabalho e crescimento profissional e propõe iniciativas no sentido de melhorar a educação.

As políticas educacionais, sejam elas municipais, estaduais ou federais, desempenham um papel crucial na definição das diretrizes, metas e recursos disponíveis para a educação. A forma como os líderes educacionais percebem e se relacionam com essas políticas pode influenciar significativamente suas práticas de gestão e, conseqüentemente, os resultados alcançados pelas escolas. Nesta seção, analisamos as percepções dos diretores sobre a influência das políticas educacionais em sua atuação como líderes.

As respostas dos diretores revelaram uma percepção predominantemente positiva sobre a influência das políticas educacionais: D1- Destaca a importância das políticas como diretrizes para o trabalho escolar, enfatizando a necessidade de transparência e autoavaliação na sua implementação; D2 - Considera as políticas como um norte, base e diretriz para o desenvolvimento do trabalho educacional; D3 - Menciona programas específicos de erradicação do analfabetismo e universalização do ensino como exemplos de políticas que contribuem para a melhoria da educação; D4 - Enfatiza o papel das políticas na garantia de estruturas, ambientes e materiais didáticos adequados para atender às necessidades dos alunos. D5 - Destaca a contribuição das políticas para o crescimento profissional e para a melhoria da educação, mencionando iniciativas que visam aprimorar a prática pedagógica.

As respostas dos diretores demonstram uma compreensão da importância das políticas educacionais como ferramentas para o desenvolvimento da educação. A ênfase na transparência e autoavaliação (D1) e na necessidade de um norte e diretrizes claras (D2) indica que os diretores reconhecem a importância de uma implementação eficiente e alinhada com os objetivos das políticas.

A menção a programas específicos (D3) e a ênfase nos recursos materiais e estruturais (D4) revelam a expectativa dos diretores de que as políticas forneçam o suporte necessário para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade. A valorização do crescimento profissional e das iniciativas de melhoria da educação (D5) demonstra que os diretores buscam nas políticas oportunidades de aprimoramento e inovação.

A percepção positiva sobre a influência das políticas educacionais converge com a literatura sobre o tema, que destaca o papel das políticas na definição das condições de trabalho, na orientação das práticas pedagógicas e na promoção da equidade e qualidade da educação (Shiroma, Campos & Garcia, 2011). No entanto, é importante ressaltar que a efetividade das políticas depende não apenas de sua formulação, mas também da forma como são implementadas e apropriadas pelos atores locais (Ball, 2008).

Em suma, as percepções dos diretores escolares de Trizidela do Vale sobre a influência das políticas educacionais são majoritariamente positivas, indicando que as políticas são vistas como ferramentas importantes para o desenvolvimento da educação no município. No entanto, é fundamental que as políticas sejam acompanhadas de

mecanismos de apoio à implementação, formação continuada dos profissionais e espaços de diálogo e participação, para que seus benefícios sejam efetivamente sentidos nas escolas e na comunidade.

Tabela 7.

Pergunta 6. Quais resultados você considera mais relevantes que foram alcançados pela escola sob sua liderança?

Diretores	Sugestões para alcançar resultados na liderança
D1	Proficiências dos alunos, aprendizagem, credibilidade da escola, reconhecida pela comunidade.
D2	O clima da escola melhorou e, com isso a produtividade.
D3	Consideramos que a disciplina da maioria dos discentes melhorou consideravelmente, temos convicção de que ainda temos uma longa caminhada até alcançarmos os objetivos planejados nos moldes da estrutura pedagógica do colégio militar, como deve ser de fato. Aos poucos vamos trabalhando.
D4	Em 2017 ganhamos o prêmio Gestão Escolar a nível estadual, bem como, programa de intercâmbio para o diretor escolar. Bom desempenho no resultado da Prova Brasil. Medalhas de prata e ouro nos níveis nacional e regional através da Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP); Todos os anos temos em torno de 35 alunos aprovados no seletivo do Instituto Federal do Maranhão, muito concorrido. Temos uma equipe de professores bem desenvolvida e que atendem os anseios das formações pedagógicas, objetivos e metas da instituição e da expectativa da comunidade escolar. E o nosso índice de evasão escolar é zero.
D5	Equipe mais comprometida, aumento na busca por vagas na escola, um novo prédio com salas de aulas mais confortáveis, participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões.

A avaliação dos resultados alcançados pelas escolas é fundamental para compreender o impacto das práticas de liderança e gestão na qualidade da educação. Os diretores, como líderes educacionais, desempenham um papel crucial na definição de metas, na implementação de estratégias e na mobilização da comunidade escolar em torno de objetivos comuns. Nesta seção, analisamos os resultados considerados mais relevantes pelos diretores participantes da pesquisa.

Os resultados mencionados pelos diretores podem ser agrupados em cinco categorias principais: Melhoria da aprendizagem: D1 - Destaca a proficiência dos alunos e a aprendizagem como resultados relevantes; D4 - Menciona o bom desempenho na Prova Brasil e as medalhas na OBMEP como indicadores de sucesso; Clima escolar e engajamento: D2 - Enfatiza a melhoria do clima escolar e o aumento da produtividade como consequência; D3 - Destaca a melhoria na disciplina dos alunos como um resultado importante; Reconhecimento e reputação: D1 - Menciona a credibilidade da

escola e o reconhecimento da comunidade como resultados positivos; D4 - Destaca o prêmio Gestão Escolar e o programa de intercâmbio como reconhecimento do trabalho realizado; Acesso e permanência: D4 - Enfatiza o alto número de alunos aprovados no seletivo do Instituto Federal do Maranhão e o índice zero de evasão escolar; D5 - Menciona o aumento na busca por vagas na escola como um indicador de sucesso; Infraestrutura e recursos: D5 - Destaca a construção de um novo prédio com salas de aula mais confortáveis como um resultado importante.

Os resultados mencionados pelos diretores refletem uma diversidade de áreas de atuação e prioridades. A melhoria da aprendizagem (D1, D4) é um objetivo central da educação e um indicador fundamental da qualidade do trabalho realizado nas escolas (UNESCO, 2015). O clima escolar positivo e o engajamento dos alunos (D2, D3) são condições essenciais para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem, influenciando a motivação, o interesse e o desempenho dos estudantes (OECD, 2015).

O reconhecimento e a reputação da escola (D1, D4) são importantes para atrair e reter alunos e professores, além de fortalecer a relação da escola com a comunidade (Lück, 2008). O acesso e a permanência dos alunos na escola (D4, D5) são desafios cruciais para a garantia do direito à educação e a redução das desigualdades sociais (UNESCO, 2015). A infraestrutura e os recursos adequados (D5) são fundamentais para proporcionar um ambiente de aprendizagem seguro, saudável e estimulante (Libâneo, 2012).

Em suma, os resultados alcançados pelas escolas sob a liderança dos diretores em Trizidela do Vale demonstram o impacto positivo de suas práticas de gestão. A combinação de ações voltadas para a melhoria da aprendizagem, o clima escolar, o reconhecimento da escola, o acesso e a permanência dos alunos e a infraestrutura escolar contribui para a construção de uma educação de qualidade no município.

Tabela 8.

Pergunta 7. Que sugestões você daria para fortalecer a liderança educacional e a gestão escolar em Trizidela do Vale?

Diretores	Sugestões para fortalecer a liderança
D1	Escola de sucesso é aquela que o aluno aprende, tem como prioridade os alunos e dá suporte aos professores.
D2	Maior engajamento e troca de experiências entre os gestores.

D3	O homem é um ser biológico, mas a escola precisa trabalhar para que este se transforme em um ser histórico-social. Portanto, com acolhimento, autorresponsabilidade, empatia, excelência, inovação, integridade, proatividade, resultados e realizações, assim entendemos que teremos uma sociedade mais justa.
D4	Minhas sugestões são: que o município possa direcionar a política de matrícula, considerando a grande busca da população em apenas uma escola, deixando-a superlotada, enquanto as outras escolas, trabalham com menos alunos porque a busca de novas matrículas é pequena. Qualificar os gestores escolares para melhores desempenhos de acordo com cada realidade escolar e não descer o nível da escola de maior porte. Uma prova de Língua Portuguesa e Matemática ser generalizada para todas as escolas, consideramos que uma terá mais facilidade, enquanto as demais terão dificuldades, uma escola de periferia tem muitas necessidades em comparação com outra em que os alunos são mais desenvolvidos e assistidos com aulas particulares. Assegurar o processo de gestão escolar através de seletivo com critérios técnicos; Assegurar a autonomia da gestão escolar pautada no reconhecimento da comunidade escolar e bons desempenhos concretizados. Manter a comunidade escolar unida e um conselho escolar atuante.
D5	Desenvolver a empatia.

O fortalecimento da liderança educacional e da gestão escolar é um elemento crucial para a melhoria da qualidade da educação. As sugestões dos diretores escolares, que vivenciam os desafios do cotidiano escolar, oferecem importantes pontos para o desenvolvimento de políticas e práticas mais efetivas. Nesta seção, analisamos as sugestões dos diretores para fortalecer a liderança e a gestão escolar em Trizidela do Vale.

As sugestões dos diretores abrangem diferentes aspectos da liderança e gestão escolar, incluindo: Foco na aprendizagem e apoio aos professores: D1- Destaca a importância de priorizar a aprendizagem dos alunos e oferecer suporte aos professores como elementos chave para o sucesso da escola; Engajamento e colaboração entre gestores: D2 - Sugere maior engajamento e troca de experiências entre os gestores como forma de fortalecer a liderança educacional; Formação integral dos alunos: D3 - Enfatiza a importância de uma educação que promova a formação integral dos alunos, desenvolvendo não apenas habilidades cognitivas, mas também valores éticos, sociais e políticos; Políticas públicas e gestão escolar: D4 -

Apresenta sugestões para a melhoria das políticas de matrícula, a qualificação dos gestores, a seleção de diretores por critérios técnicos, a garantia da autonomia da gestão escolar e o fortalecimento do conselho escolar; Desenvolvimento de competências socioemocionais: D5 Destaca a importância do desenvolvimento da empatia como uma competência essencial para a liderança educacional.

As sugestões dos diretores refletem a necessidade de uma abordagem multifacetada para o fortalecimento da liderança e da gestão escolar. A ênfase na aprendizagem dos alunos e no apoio aos professores (D1) está alinhada com as pesquisas que demonstram o impacto da liderança pedagógica na melhoria dos resultados escolares (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008). O engajamento e a colaboração entre gestores (D2) são importantes para a criação de redes de apoio e aprendizagem mútua, que podem contribuir para o desenvolvimento profissional e a superação de desafios (Day, 2000).

A formação integral dos alunos (D3) é um objetivo cada vez mais relevante para a educação, que busca preparar os jovens para os desafios do século XXI, como a globalização, a diversidade cultural e a sustentabilidade (UNESCO, 2015). As sugestões para a melhoria das políticas públicas e da gestão escolar (D4) apontam para a necessidade de um sistema educacional mais justo, eficiente e democrático, que valorize a autonomia das escolas e a participação da comunidade (Paro, 2010). O desenvolvimento da empatia (D5) é uma competência essencial para a liderança, pois permite aos gestores compreenderem as necessidades e perspectivas dos outros, construir relações de confiança e promover um clima escolar positivo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Em suma, as sugestões dos diretores de Trizidela do Vale oferecem um conjunto de ideias e propostas para o fortalecimento da liderança educacional e da gestão escolar no município. A implementação dessas sugestões, aliada a investimentos em formação continuada, recursos materiais e apoio técnico, pode contribuir para a criação de um sistema educacional mais eficaz, equitativo e capaz de preparar os alunos para os desafios do futuro.

5.2.2 Resultados e discussão da pesquisa qualitativa com os professores

Esta seção apresenta os resultados e a discussão da pesquisa qualitativa realizada com 15 professores de escolas de ensino fundamental (anos finais) em Trizidela do Vale, Maranhão. O grupo de participantes foi composto por 13 mulheres e 2 homens, com idades entre 27 e 57 anos, e formações diversas, incluindo Letras, Pedagogia, Matemática, História, Engenharia Civil e Geografia. A experiência na área de educação variou entre 2 e 30 anos.

A análise das entrevistas semiestruturadas buscou aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados, as estratégias de ensino adotadas, a percepção sobre a liderança escolar e o impacto do trabalho dos professores na transformação da educação em Trizidela do Vale. Os resultados obtidos serão discutidos à luz da literatura sobre ensino e aprendizagem, liderança educacional e políticas públicas, buscando identificar convergências, divergências e particularidades do contexto local.

Tabela 9.

Pergunta 1. Em sua opinião, qual é a importância da liderança do diretor e do coordenador pedagógico para o seu trabalho como professor(a)?

Professores	Sugestões
P1	É primordial o papel de ambos na escola, eles que nos norteiam, guiam no que devemos seguir e dão suporte quando precisamos.
P2	É de fundamental importância que haja uma relação de parceria e cooperação para o alcance de metas, suas funções estão ligadas para manter a qualidade.
P3	Ambiente que favorece desenvolvimento profissional; inovação e a colaboração entre todos.
P4	Os gestores (diretor e coordenador) nos ajudam na organização, no estabelecimento das regras para a escola caminhar.
P5	Contribui para meu empenho sem alar de aula, tudo na escola flui a partir das lideranças que estão à frente na gestão.
P6	Muito importante, pois essa liderança facilita o nosso trabalho em sala de aula, ambos estão sempre prontos a ajudar.
P7	É muito importante o acompanhamento de cada sala de aula, visto que o aprendizado é um processo que requer tempo e paciência com os alunos.
P8	Ambos têm um papel fundamental no controle pedagógico, exigem resultados e ajudam para que o trabalho funcione a contento.
P9	Tanto o diretor quanto o coordenador são líderes na sua função e fazem a engrenagem funcionar.
P10	É um trabalho conjunto, onde todos estão envolvidos com um só objetivo que é a aprendizagem dos alunos.
P11	É possível sabermos se o nosso trabalho está coerente, se estamos no caminho certo, para continuar, avaliar e mudar.
P12	Direção nas dificuldades com os alunos, conteúdo e, nos dão ideias de como podemos melhorar.
P13	É de grande relevância para meu trabalho, pois o apoio de ambos ajuda no melhor desenvolvimento de minhas práticas pedagógicas.
P14	Aperfeiçoar o trabalho de professor, proporcionando as ferramentas necessárias para que o aprendizado aconteça de fato.
P15	Suporte do trabalho do professor, colaboração que promove eficiência do ensino.

A liderança do diretor e do coordenador pedagógico é amplamente reconhecida como um fator crucial para o sucesso escolar. A forma como esses líderes exercem suas

funções pode influenciar o clima escolar, a motivação dos professores, o engajamento dos alunos e, conseqüentemente, a qualidade da educação. Nesta seção, analisamos a percepção dos professores sobre a importância da liderança do diretor e do coordenador pedagógico para o seu trabalho.

As respostas dos professores evidenciaram a importância da liderança escolar em diversos aspectos do trabalho docente: Orientação e suporte: P1 - Destaca o papel dos líderes como guias e provedores de suporte para os professores; P6 - Enfatiza a importância da liderança para facilitar o trabalho em sala de aula; P12 - Valoriza a orientação da direção em relação às dificuldades com alunos e conteúdo; Qualidade do ensino e aprendizagem: P2 Ressalta a necessidade de parceria e cooperação entre líderes e professores para garantir a qualidade do ensino; P7 - Enfatiza a importância do acompanhamento e apoio individualizado aos alunos no processo de aprendizagem; P14 - Destaca o papel da liderança em fornecer ferramentas e recursos para que o aprendizado aconteça de fato; Clima escolar e desenvolvimento profissional: P3 - Valoriza a criação de um ambiente que favoreça o desenvolvimento profissional, a inovação e a colaboração; P5 - Destaca o impacto da liderança no clima escolar e no empenho dos professores; P13 - Enfatiza a importância do apoio da liderança para o desenvolvimento das práticas pedagógicas; Organização e gestão: P4 - Menciona o papel dos gestores na organização da escola e no estabelecimento de regras; P8 - Destaca a importância da liderança no controle pedagógico e na exigência de resultados; P9 - Vê os líderes como peças-chave para o funcionamento da "engrenagem" escolar; Trabalho em equipe e alinhamento de objetivos: P10 - Enfatiza a importância do trabalho conjunto e do alinhamento de objetivos entre todos os membros da equipe escolar; P11 - Destaca o papel da liderança em fornecer feedback e orientação para o trabalho dos professores; P15 - Valoriza a colaboração entre líderes e professores para promover a eficiência do ensino.

As respostas dos professores corroboram a literatura sobre liderança educacional, que destaca a importância da liderança para a criação de um ambiente escolar positivo, o desenvolvimento profissional dos professores e a melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2004).

A ênfase na orientação e suporte (P1, P6, P12) reflete a necessidade dos professores de se sentirem apoiados e valorizados em seu trabalho, especialmente em

contextos desafiadores. A valorização da qualidade do ensino e aprendizagem (P2, P7, P14) demonstra a consciência dos professores sobre a importância de suas práticas pedagógicas e a necessidade de aprimoramento contínuo.

O reconhecimento da influência da liderança no clima escolar e no desenvolvimento profissional (P3, P5, P13) reforça a importância de uma liderança que seja inspiradora, motivadora e que promova a colaboração entre os membros da equipe. A percepção da liderança como elemento fundamental para a organização e gestão da escola (P4, P8, P9) destaca a necessidade de uma liderança que seja eficiente, transparente e que saiba delegar responsabilidades.

A valorização do trabalho em equipe e do alinhamento de objetivos (P10, P11, P15) aponta para a importância de uma liderança que seja capaz de construir um senso de coletividade e engajar os professores na busca por metas comuns.

Em suma, os resultados da pesquisa evidenciam a importância da liderança do diretor e do coordenador pedagógico para o trabalho dos professores em Trizidela do Vale. A liderança escolar eficaz é percebida como um fator crucial para a criação de um ambiente de trabalho positivo, o desenvolvimento profissional dos professores, a melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, o sucesso dos alunos.

Tabela 10.

Pergunta 2. Como você avalia o clima escolar e as relações interpessoais na sua escola?

Professores	Sugestões
P1	O convívio diário faz com que nos aproximemos mais uns dos outros e convivamos bem.
P2	Posso afirmar que é prazeroso! Em nosso ambiente escolar tem parceria, trocas, união, cooperação e respeito.
P3	Clima escolar e as relações interpessoais positivas. As interações são respeitadas e colaborativas, ambiente propício para a troca de experiências e aprendizado mútuo, valorizando as diferenças.
P4	Uma relação profissional e de amizade muito boa, pois isso é importante para o desenvolvimento melhor da escola.
P5	Todos estão ligados ao meio escolar para que tudo aconteça da melhor forma, significativa para o ensino e a aprendizagem.
P6	O clima aqui é muito bom, brinca, se considera uma família, um está sempre ajudando o outro, nos momentos difíceis.
P7	Bom relacionamento interpessoal, boa comunicação e regras claras e objetivas para com os discentes e docentes.
P8	Considero um clima bom entre o professor x professor, professor x aluno e coordenadora, que está mais próximo da equipe.
P9	O clima é ótimo. É uma equipe que trabalha junto para um só objetivo.

P10	Temos desafios, as vezes divergimos, mas sempre consideramos o respeito, a opinião dos colegas e aprendendo a conviver.
P11	Um clima bom favorece a harmonia no trabalho e a comunicação é fundamental para se conviver bem.
P12	Considera positivo, gosto de participar, estar junto, me colocando sempre à disposição, não encontro dificuldade.
P13	Um ambiente acolhedor, no qual se procura manter sempre boas relações e cumprimento das regras.
P14	Compreensão e o saber ouvir se faz necessário para que as relações interpessoais tenham harmonia.
P15	Boa.

O clima escolar e as relações interpessoais entre os membros da comunidade escolar são fatores cruciais para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem. Um ambiente escolar positivo, marcado por relações de respeito, colaboração e confiança, contribui para a motivação, o engajamento e o bem-estar de alunos e professores, impactando positivamente os resultados educacionais. Nesta seção, analisamos a percepção dos professores sobre o clima escolar e as relações interpessoais em suas escolas.

As respostas dos professores revelaram uma percepção predominantemente positiva sobre o clima escolar e as relações interpessoais: Relações positivas e colaborativas: P1, P2, P4, P6, P8, P9, P11, P12, P13, P15 - Destacam a presença de relações de amizade, parceria, colaboração, respeito e união entre os membros da comunidade escolar; P3 - Enfatiza a importância de um ambiente propício para a troca de experiências e aprendizado mútuo, valorizando as diferenças; Comunicação e diálogo: P7 - Menciona a importância de uma boa comunicação e de regras claras e objetivas para o bom funcionamento da escola; P11 - Destaca a importância da comunicação para a convivência harmoniosa; Desafios e superação: P10 - Reconhece a existência de desafios e divergências, mas enfatiza a importância do respeito e da busca por soluções conjuntas; Importância do clima escolar para o ensino e aprendizagem: P5 - Destaca a importância de um clima escolar positivo para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem; Compreensão e escuta: P14 - Enfatiza a importância da compreensão e da escuta para a construção de relações interpessoais harmoniosas.

As respostas dos professores refletem a importância de um clima escolar positivo e de relações interpessoais saudáveis para o bem-estar e o desenvolvimento de todos os membros da comunidade escolar. A ênfase nas relações positivas e colaborativas (P1,

P2, P4, P6, P8, P9, P11, P12, P13, P15) corrobora a literatura sobre o tema, que destaca o impacto do clima escolar na motivação, no engajamento e no desempenho dos alunos (Cohen et al., 2009).

A valorização da comunicação e do diálogo (P7, P11) reforça a importância de uma comunicação aberta e transparente para a construção de um ambiente de confiança e respeito mútuo (Lück, 2008). O reconhecimento dos desafios e a busca por soluções conjuntas (P10) demonstram a capacidade dos professores de lidar com as adversidades e construir um ambiente de trabalho colaborativo.

A percepção da importância do clima escolar para o ensino e aprendizagem (P5) evidencia a consciência dos professores sobre o impacto do ambiente escolar no desempenho dos alunos. A ênfase na compreensão e na escuta (P14) destaca a importância das habilidades socioemocionais para a construção de relações interpessoais saudáveis e para a resolução de conflitos (Goleman, 2006).

Em suma, as respostas dos professores de Trizidela do Vale revelam a presença de um clima escolar predominantemente positivo e de relações interpessoais marcadas pela colaboração, respeito e amizade. Essa percepção positiva é um indicador importante da qualidade do ambiente de trabalho nas escolas e um fator que pode contribuir para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem. No entanto, é fundamental que a escola continue investindo em ações que promovam a comunicação, o diálogo, a colaboração e o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, para garantir a manutenção de um clima escolar positivo e a construção de relações interpessoais saudáveis.

Tabela 11.

Pergunta 3. Você se sente ouvido(a) e valorizado(a) pela equipe gestora da escola? De que forma?

Professores	Sugestões
P1	Em pequenos e grandes gestos, seja numa simbólica menção em datas comemorativas, reconhecimentos ou até mesmo em confraternizações com o grupo.
P2	Pode-se notar este apreço quando me é confiada uma determinada atividade, ou mesmo, a partir do momento que tenho total abertura para apresentar uma ideia ou projeto e a certeza que terei total apoio para a realização.
P3	Eles mostram interesse em minhas ideias, sugestões e preocupações sobre a prática docente, incentiva a participação ativa dos professores nas decisões pedagógicas, promovendo uma cultura participativa e colaborativa.
P4	A necessidade do ouvir e do apoio, a valorização nos desenvolvimentos dos trabalhos, reconhecimentos, parabenização, publicação, é muito bom.

P5	Acolhida é muito boa, diálogos amigáveis desenvolvem.
P6	Escuta, valorização, sugestões e ajuda são sempre bem-vindas.
P7	As formas de apoio foram com incentivo ao uso de tecnologias dentro da sala de aula e suporte com materiais pedagógicos e impressões.
P8	Existem algumas situações que não dependem da equipe escolar, mas essa sempre leva aos setores competentes e trazem respostas.
P9	Sim, nos trabalhos da escola ou em alguma situação particular sempre sou ouvida e trazem as soluções.
P10	Sim, nas reuniões, em planejamentos temos a oportunidade de discutir sobre os assuntos a serem trabalhados.
P11	Há uma reciprocidade de atenção as necessidades.
P12	Dialogando, não falta o que precisamos e não tenho dificuldade de falar. Há uma abertura para conversar.
P13	Expor minha opinião, minhas ideias, participamos das tomadas de decisões, somos reconhecidos pelos trabalhos executados e outros.
P14	Sim. Porém, se faz necessário a cada dia melhorar.
P15	Ouvida até que sim. Porém dificilmente a gestão aceita opiniões de professores.

O sentimento de valorização e escuta por parte da equipe gestora é um fator crucial para a motivação e o engajamento dos professores. Quando os professores se sentem valorizados e ouvidos, eles tendem a ser mais comprometidos com o trabalho, mais satisfeitos com suas carreiras e mais propensos a inovar e colaborar com seus colegas. Nesta seção, analisamos as percepções dos professores sobre se eles se sentem ouvidos e valorizados pela equipe gestora de suas escolas.

As respostas dos professores revelaram uma diversidade de percepções sobre o sentimento de valorização e escuta: Reconhecimento e valorização: P1, P4, P13 - Destacam o reconhecimento do trabalho realizado, seja por meio de menções em datas comemorativas, parabenizações ou publicações; P2: Menciona a confiança depositada pela equipe gestora na atribuição de atividades e projetos; Abertura ao diálogo e participação: P3, P10, P12, P13 - Enfatizam a abertura da equipe gestora para ouvir as ideias, sugestões e preocupações dos professores, incentivando a participação nas decisões pedagógicas; Apoio e suporte: P6- Valoriza a escuta, a valorização, as sugestões e a ajuda oferecidas pela equipe gestora; P7 - Menciona o apoio recebido na forma de incentivo ao uso de tecnologias e fornecimento de materiais pedagógicos; P8 - Destaca a atuação da equipe gestora em buscar soluções para os problemas enfrentados pelos professores; P11 - Menciona a reciprocidade de atenção às necessidades dos professores; Necessidade de melhorias: P14 - Reconhece que se sente ouvido, mas

indica a necessidade de melhorias na comunicação e no reconhecimento do trabalho dos professores; P15 - Expressa a sensação de ser ouvida, mas aponta para a dificuldade da gestão em aceitar as opiniões dos professores.

As respostas dos professores indicam que a maioria se sente ouvida e valorizada pela equipe gestora, o que é um resultado positivo e pode contribuir para um clima escolar favorável e para o engajamento dos professores. O reconhecimento do trabalho realizado (P1, P4, P13) e a abertura ao diálogo e participação (P3, P10, P12, P13) são práticas importantes para fortalecer a autoestima dos professores e promover um ambiente de trabalho colaborativo (Day, 2000).

O apoio e suporte oferecidos pela equipe gestora (P6, P7, P8, P11) são fundamentais para que os professores se sintam seguros e confiantes em seu trabalho, especialmente em contextos desafiadores (Leithwood et al., 2004). No entanto, as respostas de P14 e P15 indicam que ainda há espaço para melhorias na comunicação e na valorização das opiniões dos professores. É importante que a equipe gestora esteja atenta a essas demandas e busque criar canais de comunicação mais efetivos e mecanismos de participação mais amplos (Lück, 2008).

Em suma, os resultados da pesquisa revelam que a maioria dos professores em Trizidela do Vale se sente ouvida e valorizada pela equipe gestora. No entanto, alguns professores apontam para a necessidade de melhorias na comunicação e na valorização das opiniões dos professores. Para fortalecer ainda mais o sentimento de valorização e escuta, é fundamental que a equipe gestora continue investindo em práticas de reconhecimento, diálogo, participação e apoio aos professores.

Tabela 12

Pergunta 4. Quais são os principais desafios que você enfrenta em sua prática docente em Trizidela do Vale?

Professores	Sugestões
P1	Convencer o aluno de que a educação é a forma mais fácil de mudar o mundo.
P2	Fatores de inclusão e os alunos atípicos, porque isso também depende de um acompanhamento preciso com profissionais fora da escola e existem determinadas resistências ou falta de informação.
P3	Falta de recursos materiais, como equipamentos tecnológicos, diversidade cultural das turmas, exige estratégias e a indisciplina.
P4	Falta de interesse dos alunos pelos estudos.

P5	Prender a atenção dos alunos que parecem não se preocupar muito com o que está sendo ensinado.
P6	A família que não ajuda os filhos em casa, não participa das atividades na escola, esses têm maior dificuldade.
P7	Cativar o meu aluno para que ele entenda que o estudo é a única fonte segura para garantir um futuro melhor.
P8	O não acompanhamento dos pais e alunos que faltam muito na escola.
P9	Omissão da família na educação dos filhos.
P10	Alunos com muita dificuldade na matemática e pouca responsabilidade dos pais.
P11	A família e alunos que não gostam de estudar.
P12	Alunos faltosos na escola, família que não acompanha e gera dificuldades de aprendizagem.
P13	Manter os alunos motivados e interessados, lidar com cobrança da administração escolar e políticas educacionais, familiar, equilibrar planejamento de aula, diário, desenvolvimento profissional no mesmo intervalo de tempo.
P14	Falta de interesse dos alunos, negligência das famílias.
P15	Desigualdades de recursos, sala de multimídia. Falta de participação dos pais.

A prática docente é permeada por desafios que podem variar de acordo com o contexto sociocultural, as condições de trabalho e as características dos alunos. Compreender os desafios enfrentados pelos professores em Trizidela do Vale é fundamental para identificar as áreas que demandam maior atenção e apoio, tanto por parte da gestão escolar quanto de outras instâncias governamentais. Nesta seção, analisamos os principais desafios mencionados pelos professores participantes da pesquisa.

Os desafios mencionados pelos professores podem ser agrupados em quatro categorias principais: Engajamento e motivação dos alunos: P1, P5, P7 - Destacam a dificuldade em convencer os alunos sobre a importância da educação e em mantê-los interessados e motivados; P4, P11, P14 - Apontam a falta de interesse dos alunos pelos estudos como um desafio importante; Envolvimento da família: P6, P8, P9, P11, P12, P14, P15 - Mencionam a falta de apoio e acompanhamento familiar como um obstáculo para o sucesso escolar dos alunos; P10- Destaca a pouca responsabilidade dos pais em relação à educação dos filhos; Recursos e infraestrutura; P3, P15 - Apontam a falta de recursos materiais, como equipamentos tecnológicos e salas de multimídia, como um desafio para a prática docente; Diversidade e inclusão: P2 - Menciona os desafios relacionados à inclusão de alunos atípicos e à necessidade de apoio de profissionais especializados; P3 - Destaca a diversidade cultural das turmas como um fator que exige

estratégias de ensino diferenciadas; P13 - Aponta a dificuldade em lidar com a indisciplina dos alunos.

Os desafios mencionados pelos professores refletem a complexidade da realidade educacional em Trizidela do Vale. A falta de engajamento e motivação dos alunos (P1, P4, P5, P7, P11, P14) é um problema comum em muitas escolas, especialmente em contextos de vulnerabilidade social, e exige dos professores a capacidade de criar aulas mais dinâmicas, contextualizadas e relevantes para os alunos (Freire, 1996).

O baixo envolvimento da família (P6, P8, P9, P10, P11, P12, P14, P15) é um desafio que requer a construção de parcerias entre a escola e a comunidade, com ações que promovam a participação dos pais na vida escolar dos filhos (Epstein, 2019). A falta de recursos e infraestrutura (P3, P15) limita as possibilidades de inovação pedagógica e exige dos professores criatividade e adaptação para utilizar os recursos disponíveis da melhor forma possível (Tardif, 2012).

A diversidade e a inclusão (P2, P3, P13) são desafios que demandam dos professores a capacidade de lidar com as diferenças individuais dos alunos, adaptando suas práticas pedagógicas e buscando o apoio de profissionais especializados quando necessário (Stainback & Stainback, 1999).

Em suma, os desafios enfrentados pelos professores em Trizidela do Vale são múltiplos e complexos, exigindo ações em diferentes frentes para serem superados. A formação continuada dos professores, o fortalecimento da parceria entre a escola e a família, a melhoria da infraestrutura escolar e a criação de políticas públicas de apoio à educação inclusiva são algumas das estratégias que podem contribuir para a superação desses desafios e para a melhoria da qualidade da educação no município.

Tabela 13.

Pergunta 5. Que tipo de apoio e recursos você gostaria de receber da equipe gestora para aprimorar sua prática pedagógica?

Professores	Sugestões
P1	O modelo que precisamos seguir nos "impede" de executarmos mais projetos que gerem "interesse" dos alunos.
P2	Recursos viáveis para nossa prática pedagógica, espaço físico, salas apropriadas, projetor, biblioteca, auditório, organização, diminuição do número de alunos por sala, reforço e formações continuadas.

P3	Formação continuada, participando de cursos que atualizem minhas habilidades pedagógicas; disponibilidade de materiais pedagógicos e tecnológicos e feedback construtivo, com orientações regulares.
P4	Mais aparelhos tecnológicos, espaços para atividades ao ar livre, pode-se adotar um livro de ocorrências.
P5	Remuneração adequada aos profissionais da educação.
P6	Mais aparelhos tecnológicos como data show, notebook para os alunos e professores, internet para todos.
P7	Laboratórios de informática, uso de recursos tecnológicos dentro de cada sala de aula (Datashow, tablets, celulares etc.), brinquedos pedagógicos.
P8	Aparelhos tecnológicos e formação para manuseio e aplicabilidade.
P9	Materiais pedagógicos que as vezes faltam e aparelhos tecnológicos com formação para manuseio e aplicabilidade
P10	Aparelhos tecnológicos, formação para aprender com as novas tecnologias e aplicar em sala de aula.
P11	Investimentos na área das tecnologias, internet.
P12	Apoio a equipe tem, mas falta material tecnológico e formação para manuseio e aplicar em sala de aula.
P13	Materiais para melhorar desempenho nas aulas.
P14	Orientação, recursos pedagógicos de forma geral.
P15	Recursos didáticos, formação continuada, acessos a dispositivos e plataformas, sala para professores que a escola não tem.

O apoio e os recursos disponibilizados pela equipe gestora são elementos cruciais para o aprimoramento da prática pedagógica dos professores. A formação continuada, o acesso a materiais e tecnologias adequadas e o suporte para lidar com os desafios do cotidiano escolar são fatores que contribuem para a motivação, o desenvolvimento profissional e a qualidade do ensino. Nesta seção, analisamos as demandas dos professores por apoio e recursos para aprimorar sua prática pedagógica em Trizidela do Vale.

As demandas dos professores por apoio e recursos podem ser agrupadas em quatro categorias principais: Recursos tecnológicos: P2, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P15 - A maioria dos professores mencionou a necessidade de mais equipamentos tecnológicos, como computadores, projetores, acesso à internet e softwares educativos; P8, P9, P10, P12 - Destacaram a importância da formação para o uso adequado das tecnologias em sala de aula; Materiais pedagógicos: P2, P3, P9, P13, P14, P15 - Os professores mencionaram a necessidade de acesso a materiais didáticos diversificados, como livros, jogos, materiais manipuláveis e recursos audiovisuais. Formação continuada: P2, P3, P10, P12, P15 - A formação continuada foi apontada como uma

necessidade importante para a atualização e o desenvolvimento profissional dos professores; Infraestrutura e condições de trabalho: P2, P4, P15 - Alguns professores mencionaram a necessidade de melhorias na infraestrutura escolar, como espaços adequados para atividades, salas de aula com menor número de alunos e salas de professores; P5: Destacou a importância da remuneração adequada como um fator que influencia a qualidade do trabalho docente.

As demandas dos professores por apoio e recursos refletem os desafios enfrentados no cotidiano escolar e as necessidades de aprimoramento da prática pedagógica. A necessidade de recursos tecnológicos (P2, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P15) está alinhada com as tendências atuais da educação, que apontam para a importância da integração das tecnologias digitais no processo de ensino-aprendizagem (UNESCO, 2014).

A demanda por materiais pedagógicos (P2, P3, P9, P13, P14, P15) evidencia a necessidade de diversificar as estratégias de ensino e oferecer aos alunos diferentes formas de aprender. A formação continuada (P2, P3, P10, P12, P15) é fundamental para que os professores se mantenham atualizados em relação às novas metodologias, teorias e tecnologias educacionais (Day, 2000).

A necessidade de melhorias na infraestrutura e nas condições de trabalho (P2, P4, P5, P15) reflete a importância de um ambiente escolar adequado para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade. A remuneração adequada (P5) é um fator crucial para a valorização da profissão docente e para a atração e retenção de talentos (OECD, 2018).

Em suma, as demandas dos professores por apoio e recursos em Trizidela do Vale são diversas e refletem as necessidades de aprimoramento da prática pedagógica em um contexto de desafios e transformações na educação. A equipe gestora, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e outras instâncias governamentais, precisa estar atenta a essas demandas e buscar soluções que garantam o acesso dos professores aos recursos e ao apoio necessários para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade.

Tabela 14.

Pergunta 6. Você participa da tomada de decisões na escola? Se sim, de que forma?

Professores	Sugestões
-------------	-----------

P1	Sim e não, algumas decisões não são solicitadas a nós e as que são, gosto sempre de participar.
P2	Quando colocado em questão, sim. Em grupo faz-se votação e prioriza-se o que a maioria optou, havendo assim a democracia.
P3	Encontros regulares com os professores para discutir, contribui para um ambiente mais democrático e colaborativo.
P4	Sempre que é necessário, que sou convidada eu gosto de participar. Nos planejamentos e realizações dos trabalhos, nas votações.
P5	Votações, nos assuntos da escola, quando essa precisa.
P6	Participo, dou ideia, manifesto ponto de vista e são aceitas na maioria das vezes.
P7	Quando desrespeito o trabalho docente, através de reuniões nas quais somos ouvidos e chegamos a um consenso.
P8	Clareza nas questões para o conhecimento e se precisa da opinião manifesto, meu ponto de vista, voto e, chegamos em um consenso.
P9	Manifestar opinião, meu ponto de vista e realizar o que foi proposto e discutido entre os envolvidos.
P10	Sim, participo. Em reuniões, planejamentos.
P11	Sim. Quando precisamos planejar algo e decidir faz-se através de reuniões, planejamentos com a equipe, conselho escolar.
P12	Nem sempre é possível participar de tudo. As ideias são lançadas, acontecem reuniões, planejamentos e colaboro como posso.
P13	Faço parte do conselho escolar, onde a participação dos envolvidos é de fundamental importância para a tomada de decisão e para um melhor funcionamento da escola.
P14	Sim. Na construção do projeto político pedagógico, opinando sobre o plano de ação escolar.
P15	Não, pois as tomadas de decisões da escola são centralizadas na gestão.

A participação dos professores na tomada de decisões na escola é um elemento fundamental da gestão democrática e um fator que pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação. Quando os professores são envolvidos nas decisões que afetam seu trabalho e o ambiente escolar, eles se sentem mais valorizados, motivados e comprometidos com os objetivos da escola. Nesta seção, analisamos a percepção dos professores sobre sua participação na tomada de decisões em suas escolas.

As respostas dos professores revelaram diferentes níveis de participação na tomada de decisões: Participação em momentos específicos: P1, P4, P12 - Indicam que participam em algumas decisões, mas não em todas; P2, P5, P8 - Mencionam a participação em votações e momentos em que sua opinião é solicitada; P10, P11 - Participam de reuniões e planejamentos; Participação ativa e propositiva: P3 - Destaca a participação em encontros regulares para discutir questões pedagógicas; P6, P9 - Mencionam a possibilidade de dar ideias, manifestar opiniões e contribuir para a construção de soluções; P13 - Participa do conselho escolar, um espaço formal de

participação na tomada de decisões; P14 - Contribui para a construção do projeto político-pedagógico e do plano de ação escolar; Ausência de participação: P15 - Relata que as decisões são centralizadas na gestão e que os professores não participam do processo decisório; Participação limitada a questões específicas: P7- Menciona a participação em discussões sobre questões que afetam o trabalho docente, como o desrespeito aos professores.

As respostas dos professores demonstram que a participação na tomada de decisões não é uma realidade homogênea nas escolas de Trizidela do Vale. Enquanto alguns professores relatam uma participação ativa e propositiva (P3, P6, P9, P13, P14), outros indicam uma participação limitada ou inexistente (P1, P4, P12, P15).

A participação dos professores na tomada de decisões é um direito garantido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e um princípio fundamental da gestão democrática (Libâneo, 2012). A participação ativa dos professores contribui para a construção de um ambiente escolar mais democrático, fortalece o compromisso dos professores com os objetivos da escola e promove a melhoria da qualidade da educação (Lück, 2008).

No entanto, a participação dos professores pode ser limitada por diversos fatores, como a falta de tempo, a falta de informação, a cultura escolar autoritária e a centralização das decisões na figura do diretor (Day, 2000). Para superar esses obstáculos, é fundamental que a equipe gestora crie espaços e mecanismos de participação efetiva, como conselhos escolares, reuniões pedagógicas e grupos de trabalho, e que valorize as contribuições dos professores para a construção de um projeto educacional coletivo (Hargreaves, 2003).

Em suma, a participação dos professores na tomada de decisões em Trizidela do Vale é uma realidade em construção, com avanços e desafios a serem superados. A promoção de uma cultura de participação, o desenvolvimento de mecanismos de diálogo e a valorização das contribuições dos professores são elementos essenciais para o fortalecimento da gestão democrática e a melhoria da qualidade da educação no município.

Tabela 15.

Pergunta 7. Que sugestões você daria para fortalecer a liderança educacional e a gestão escolar em Trizidela do Vale?

Professores	Sugestões
P1	Voz aos professores.
P2	Estar presente, fortalecimento da comunicação entre escola, pais e comunidade e a implementação de práticas de ensino inovadoras.
P3	Implementação de programas de formação continuada para gestores e professores. Promover uma melhor comunicação entre todos os membros da comunidade escolar e incentivar a participação ativa de todos nas decisões. Criação de projetos colaborativos.
P4	Valorização salarial, cursos voltados para a gestão e professores.
P5	Busca de mais recurso para a educação e fortalecimento de laços entre as escolas.
P6	Escolas mais próximas, parceiras uma das outras seria muito bom.
P7	Investimento na estrutura física escolar; incentivo financeiro; recursos tecnológicos; apoio assistencial e psicológico para aluno e família que chegam na escola em situação de vulnerabilidade social; incentivo às práticas de metodologias ativas;
P8	comunicação da SEMED com as escolas, capacitação e mais eventos para trazer a família para a escola.
P9	Chamar mais a família para a escola, promover mais atividades atrativas a comunidade educativa.
P10	Trazer mais tecnologias para a escola, mais harmonia entre a gestão e coordenação e continuidade das formações.
P11	Trazer mais tecnologias para escola, melhoramento da merenda escolar.
P12	Mais recursos para escola, oficinas práticas de leitura para melhorar no aprendizado das crianças.
P13	Formação contínua; cultura colaborativa e parcerias.
P14	Espaços dialógicos, espaços de escuta, onde as pessoas tenham voz e se sentir acolhidas, incluindo os estudantes.
P15	Feedback e avaliação, ambiente colaborativo, cursos contínuos, uso de tecnologias, visão e metas claras, engajamento da comunidade.

A perspectiva dos professores sobre as necessidades e desafios da liderança educacional e da gestão escolar é fundamental para a construção de um sistema educacional mais eficaz e responsivo às demandas da comunidade. As sugestões apresentadas pelos professores oferecem insights valiosos sobre as áreas que requerem atenção e investimento para o fortalecimento da liderança e da gestão escolar em Trizidela do Vale. Nesta seção, analisamos as sugestões dos professores para aprimorar a liderança educacional e a gestão escolar no município.

As sugestões dos professores abrangem diversas dimensões da liderança e gestão escolar, incluindo: Comunicação e participação: P1 - Destaca a importância de dar voz aos professores nas decisões escolares; P3, P14 - Enfatizam a necessidade de promover espaços de diálogo e escuta, onde todos os membros da comunidade escolar se sintam

acolhidos e valorizados; P8 - Sugere melhorar a comunicação entre a Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e as escolas; Formação continuada e desenvolvimento profissional: P3, P4, P13, P15 - Destacam a importância da formação continuada para gestores e professores, incluindo o desenvolvimento de competências em liderança, gestão e novas tecnologias; Recursos e infraestrutura: P2, P5, P7, P10, P11, P12 - Apontam a necessidade de investimentos em recursos tecnológicos, materiais pedagógicos, espaços físicos adequados e melhorias na merenda escolar; Engajamento da comunidade e parcerias; P5, P6, P8, P9, P13, P15 - Sugerem o fortalecimento das parcerias entre as escolas, o desenvolvimento de projetos colaborativos e a promoção de atividades que envolvam a comunidade escolar; Liderança e gestão escolar: P15 - Destaca a importância de uma liderança com visão e metas claras, que promova um ambiente colaborativo e utilize ferramentas de feedback e avaliação.

As sugestões dos professores refletem uma visão abrangente sobre os desafios e as possibilidades de melhoria da liderança educacional e da gestão escolar em Trizidela do Vale. A ênfase na comunicação e participação (P1, P3, P8, P14) está alinhada com os princípios da gestão democrática, que valoriza a participação de todos os atores na construção do projeto pedagógico da escola (Libâneo, 2012).

A demanda por formação continuada e desenvolvimento profissional (P3, P4, P13, P15) reconhece a importância da aprendizagem ao longo da vida para a atualização e o aprimoramento das práticas pedagógicas e de gestão (Day, 2000). A necessidade de investimentos em recursos e infraestrutura (P2, P5, P7, P10, P11, P12) evidencia a importância de um ambiente escolar adequado para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade (Libâneo, 2012).

O fortalecimento do engajamento da comunidade e das parcerias (P2, P5, P6, P8, P9, P13, P15) é fundamental para a construção de uma escola mais conectada com a realidade local e capaz de responder às necessidades dos alunos e da comunidade (Epstein, 2019). A valorização de uma liderança com visão e metas claras (P15) reforça a importância de uma gestão escolar eficiente, transparente e comprometida com a melhoria da qualidade da educação (Lück, 2008).

Em suma, as sugestões dos professores de Trizidela do Vale apontam para diversas áreas de atuação e investimento para o fortalecimento da liderança educacional e da gestão escolar no município. A implementação dessas sugestões, aliada a um

compromisso com a gestão democrática, a valorização da formação continuada e o investimento em recursos e infraestrutura, pode contribuir para a construção de um sistema educacional mais eficaz, equitativo e capaz de promover o desenvolvimento integral dos alunos.

5.2.3 Resultados e discussão da pesquisa qualitativa com os coordenadores pedagógicos

Esta seção apresenta os resultados e a discussão da pesquisa qualitativa realizada com cinco coordenadores pedagógicos de ensino fundamental (anos finais) em Trizidela do Vale, Maranhão. O grupo de participantes foi composto por um homem e quatro mulheres, com idades entre 27 e 49 anos, e a maioria com formação em Pedagogia.

A análise das entrevistas semiestruturadas buscou aprofundar a compreensão sobre a percepção dos pais em relação à liderança escolar, ao envolvimento da família na escola, aos desafios enfrentados pelos alunos e às expectativas em relação à educação em Trizidela do Vale. Os resultados obtidos serão discutidos à luz da literatura sobre participação da família na escola, clima escolar e políticas públicas, buscando identificar convergências, divergências e particularidades do contexto local.

Tabela 16.

Pergunta 1. Como você define o papel do coordenador pedagógico na liderança educacional e na melhoria da qualidade do ensino?

Coordenador	Sugestões
C1	É de fundamental importância um coordenador que tenha uma visão de inovadora para a melhoria da educação, e que busque cada dia mais novas metodologias ativas para uma organização da sua equipe.
C2	Um instrumento que aproxima a comunidade escolar, acompanha e propõe intervenções necessárias ao bom funcionamento dos trabalhos.
C3	Para uma liderança eficaz é necessária uma colaboração com toda a equipe da escola.
C4	É como se fosse uma ponte que liga a administração a professores, alunos e comunidade.
C5	Tem um papel muito importante, pois é a partir dele que também melhora o processo ensino e aprendizagem.

O coordenador pedagógico desempenha um papel fundamental na liderança educacional e na melhoria da qualidade do ensino. Sua atuação envolve a articulação entre a equipe gestora, os professores, os alunos e a comunidade, buscando promover

um ambiente escolar propício à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional. Nesta seção, analisamos a percepção dos coordenadores pedagógicos sobre seu próprio papel na liderança educacional e na melhoria da qualidade do ensino em Trizidela do Vale.

As respostas dos coordenadores pedagógicos revelaram diferentes perspectivas sobre seu papel, com ênfase em diversos aspectos da liderança educacional: Inovação e desenvolvimento profissional: C1 - Destaca a importância de uma visão inovadora e da busca por novas metodologias ativas para a melhoria da educação; Articulação e mediação: C2 - Vê o coordenador como um instrumento que aproxima a comunidade escolar, acompanha o trabalho pedagógico e propõe intervenções; C4 - Compara o coordenador a uma ponte que liga a administração aos professores, alunos e comunidade; Colaboração e trabalho em equipe: C3 - Enfatiza a importância da colaboração com toda a equipe escolar para uma liderança eficaz; Melhoria do processo de ensino-aprendizagem: C5 - Destaca o papel do coordenador na melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

As respostas dos coordenadores pedagógicos refletem a complexidade e a diversidade de seu papel na escola. A ênfase na inovação e no desenvolvimento profissional (C1) está alinhada com as demandas da sociedade contemporânea por uma educação que prepare os alunos para os desafios do século XXI (Libâneo, 2012). A busca por novas metodologias e a promoção da formação continuada dos professores são estratégias importantes para garantir a qualidade do ensino e a atualização dos profissionais (Placco & Almeida, 2014).

A articulação e a mediação entre os diferentes atores da comunidade escolar (C2, C4) são características essenciais da liderança do coordenador pedagógico, que atua como um facilitador do diálogo e da construção de consensos (Lück, 2008). A colaboração e o trabalho em equipe (C3) são fundamentais para o sucesso da gestão escolar, pois permitem a construção de um ambiente de trabalho positivo e a divisão de responsabilidades (Hargreaves, 2003).

A melhoria do processo de ensino-aprendizagem (C5) é o objetivo central do trabalho do coordenador pedagógico, que deve acompanhar o desenvolvimento dos alunos, apoiar os professores em suas práticas pedagógicas e promover a reflexão sobre o currículo e a avaliação (Placco & Almeida, 2014).

Em suma, as respostas dos coordenadores pedagógicos de Trizidela do Vale evidenciam a importância de seu papel na liderança educacional e na melhoria da qualidade do ensino. A atuação do coordenador pedagógico como agente de inovação, articulador, colaborador e promotor do desenvolvimento profissional dos professores é fundamental para a construção de uma escola mais eficaz, democrática e capaz de atender às necessidades dos alunos e da comunidade.

Tabela 17.

Pergunta 2. Quais estratégias você utiliza para promover o desenvolvimento profissional dos professores e aprimorar a prática pedagógica na escola?

Coordenador	Sugestões
C1	Através de formações que são oferecidas todos os meses aos sábados onde tratamos de assuntos referentes a sala de aula, e buscamos fazer um laboratório de troca de informações entre professores e a gestão para alcançamos uma qualidade melhor da educação.
C2	Trabalhar a proposta da rede municipal, participação nas formações, e acolher bem o profissional.
C3	Participação das formações continuadas e realização e reuniões para discutir melhorias e trocar experiências.
C4	Planejamento e comunicação sempre atualizados e em tempo hábil.
C5	Dialoga, escuta, utiliza dinâmicas, vídeos nos momentos de planejamentos.

O desenvolvimento profissional dos professores e o aprimoramento da prática pedagógica são elementos cruciais para a melhoria da qualidade da educação. O coordenador pedagógico, como líder educacional, desempenha um papel fundamental na promoção dessas ações, utilizando diferentes estratégias para apoiar os professores em sua jornada de aprendizagem e crescimento profissional. Nesta seção, analisamos as estratégias mencionadas pelos coordenadores pedagógicos para promover o desenvolvimento profissional dos professores e aprimorar a prática pedagógica em Trizidela do Vale.

As estratégias mencionadas pelos coordenadores pedagógicos podem ser agrupadas em três categorias principais: Formação continuada: C1, C2, C3 - Destacam a importância da formação continuada, seja por meio de formações oferecidas pela escola ou pela rede municipal, como um meio de atualizar os conhecimentos e as práticas pedagógicas dos professores; Comunicação e colaboração: C1, C3, C5 - Enfatizam a importância do diálogo, da troca de experiências e da criação de espaços de colaboração

entre os professores e a equipe gestora; C4 - Destaca a importância do planejamento e da comunicação clara e eficiente para o bom andamento do trabalho pedagógico; Acolhimento e apoio: C2 - Menciona a importância de acolher bem o profissional, criando um ambiente de trabalho positivo e receptivo; C5 - Destaca o uso de dinâmicas e vídeos como ferramentas para promover a reflexão e o diálogo entre os professores.

As estratégias mencionadas pelos coordenadores pedagógicos refletem uma compreensão da importância da formação continuada, da colaboração e do apoio para o desenvolvimento profissional dos professores. A formação continuada (C1, C2, C3) é amplamente reconhecida como um elemento chave para a melhoria da qualidade do ensino, pois permite aos professores atualizarem seus conhecimentos, desenvolver novas habilidades e refletir sobre suas práticas (Day, 2000).

A comunicação e a colaboração (C1, C3, C4, C5) são elementos essenciais para a construção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo, que favoreça o aprendizado dos alunos e o bem-estar de todos os membros da comunidade escolar (Hargreaves, 2003). O acolhimento e o apoio (C2, C5) são fundamentais para que os professores se sintam valorizados e confiantes em seu trabalho, especialmente em contextos desafiadores (Leithwood et al., 2004).

Em suma, as estratégias mencionadas pelos coordenadores pedagógicos de Trizidela do Vale demonstram um compromisso com o desenvolvimento profissional dos professores e a melhoria da prática pedagógica. A combinação de formação continuada, comunicação, colaboração, acolhimento e apoio pode criar um ambiente propício ao crescimento profissional dos professores e, conseqüentemente, à melhoria da qualidade da educação no município.

Tabela 18.

Pergunta 3. Quais os principais desafios que você enfrenta como coordenador(a) pedagógico(a) em Trizidela do Vale?

Coordenador	Sugestões
C1	Calendário escolar que não é apresentado aos coordenadores, muitos dos nossos questionamentos não são aceitos pela atual secretaria de educação, planejamento em rede não tem sido positivo e alguns professores que não querem se abrir as novas formas de ensinar.
C2	Liberdade para liderar, quanto a otimização do tempo, acompanhamento dos professores e os processos.
C3	Trazer a família para a escola aproximando-os do processo de aprendizagem das crianças.

C4	Às vezes os professores são resistentes ao que a escola propõe.
C5	Participação da família na escola.

A função do coordenador pedagógico é essencial para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, mas também é permeada por desafios que podem variar de acordo com o contexto escolar, as políticas educacionais e as relações interpessoais. Compreender os desafios enfrentados pelos coordenadores pedagógicos em Trizidela do Vale é crucial para identificar as áreas que demandam maior atenção e apoio, tanto por parte da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) quanto da gestão escolar. Nesta seção, analisamos os principais desafios mencionados pelos coordenadores pedagógicos participantes da pesquisa.

Os desafios mencionados pelos coordenadores pedagógicos podem ser agrupados em quatro categorias principais: Políticas e processos educacionais: C1 - Destaca a falta de participação dos coordenadores na elaboração do calendário escolar, a resistência da Secretaria de Educação (SEMED) a questionamentos e a ineficácia do planejamento em rede. Autonomia e gestão do tempo: C2 - Aponta a necessidade de maior liberdade para liderar, otimizar o tempo e acompanhar os professores e os processos pedagógicos. Engajamento da família: C3 e C5 - Identificam a dificuldade em envolver a família na escola e no processo de aprendizagem dos alunos como um desafio importante. Resistência à mudança por parte dos professores: C4 - Menciona a resistência de alguns professores às propostas da escola como um obstáculo para o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Os desafios mencionados pelos coordenadores pedagógicos refletem a complexidade da realidade educacional em Trizidela do Vale. A falta de participação na elaboração do calendário escolar e a resistência da SEMED a questionamentos (C1) podem ser indicativos de uma gestão escolar centralizada e pouco democrática, o que dificulta o trabalho do coordenador pedagógico e limita sua autonomia (Lück, 2008).

A necessidade de maior liberdade para liderar e otimizar o tempo (C2) aponta para a sobrecarga de trabalho e a falta de tempo para o planejamento e o acompanhamento das atividades pedagógicas, o que pode comprometer a qualidade do trabalho do coordenador (Placco & Almeida, 2014). O baixo envolvimento da família na escola (C3, C5) é um desafio comum em muitas escolas, especialmente em contextos

de vulnerabilidade social, e exige ações para fortalecer a parceria entre a escola e a comunidade (Epstein, 2019).

A resistência à mudança por parte dos professores (C4) pode ser um obstáculo para a implementação de novas práticas pedagógicas e para o desenvolvimento profissional dos docentes, demandando do coordenador pedagógico habilidades de comunicação, negociação e liderança para promover a adesão da equipe às propostas da escola (Fullan, 2007).

Em suma, os desafios enfrentados pelos coordenadores pedagógicos em Trizidela do Vale são diversos e complexos, exigindo ações em diferentes frentes para serem superados. A promoção de uma gestão escolar mais democrática e participativa, a valorização da autonomia do coordenador pedagógico, o fortalecimento da parceria entre a escola e a família e o investimento na formação continuada dos professores são algumas das estratégias que podem contribuir para a superação desses desafios e para a melhoria da qualidade da educação no município.

Tabela 19.

Pergunta 4. Como você avalia a relação entre a coordenação pedagógica e a gestão escolar na sua escola?

Coordenador	Sugestões
C1	Muito boa, a gestão está sempre aberta às novidades que a educação oferece, muito comunicativa e busca cada dia oferecer mecanismo para uma educação emancipadora que não fique entre quatro paredes, todos são convidados a viver o lema da escola que é “Educando a própria a Vida”.
C2	Há um alinhamento entre a equipe escolar.
C3	Relação de parceria e cumplicidade, construção e compromisso com a educação.
C4	Muito boa, pois tentam sempre alinhar as informações e comunicações junto aos professores.
C5	Boa, sempre em união trocando informações, ajudando uns aos outros.

A relação entre a coordenação pedagógica e a gestão escolar é fundamental para o sucesso do projeto pedagógico da escola. Uma relação de colaboração, confiança e respeito mútuo entre esses dois atores contribui para a criação de um ambiente escolar positivo, a melhoria da comunicação e a implementação de práticas pedagógicas eficazes. Nesta seção, analisamos a percepção dos coordenadores pedagógicos sobre a relação entre a coordenação pedagógica e a gestão escolar em suas escolas.

As respostas dos coordenadores pedagógicos revelaram uma percepção positiva sobre a relação com a gestão escolar: Comunicação e abertura: C1 - Destaca a abertura da gestão escolar às novidades e a busca por uma educação emancipadora; C4: Menciona a preocupação da gestão em alinhar as informações e comunicações com os professores; Colaboração e parceria: C2 - Enfatiza o alinhamento entre a equipe escolar; C3 - Destaca a relação de parceria e cumplicidade entre a coordenação pedagógica e a gestão escolar; C5 - Menciona a união e a troca de informações entre os membros da equipe; Compromisso com a educação: C1 - Menciona o lema da escola "Educando a própria a Vida" como um exemplo do compromisso da gestão com a educação; C3 - Destaca a construção e o compromisso com a educação como elementos da relação entre coordenação e gestão.

As respostas dos coordenadores pedagógicos indicam que a relação entre a coordenação pedagógica e a gestão escolar em Trizidela do Vale é marcada pela colaboração, comunicação e compromisso com a educação. Essa percepção positiva está alinhada com a literatura sobre o tema, que destaca a importância da parceria entre esses dois atores para o sucesso da escola (Lück, 2008).

A abertura da gestão escolar às novidades e a busca por uma educação emancipadora (C1) são indicativos de uma liderança transformacional, que valoriza a inovação e o desenvolvimento profissional dos professores (Bass & Riggio, 2006). O alinhamento entre a equipe escolar (C2) e a preocupação com a comunicação (C4) são elementos importantes para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e para a implementação eficaz das ações pedagógicas (Hargreaves, 2003).

A relação de parceria e cumplicidade (C3) e o compromisso com a educação (C1, C3) são fundamentais para a criação de um clima escolar positivo e para o engajamento de todos os membros da comunidade escolar na busca por objetivos comuns (Day, 2000).

Em suma, a percepção dos coordenadores pedagógicos sobre a relação com a gestão escolar em Trizidela do Vale é positiva, indicando a presença de um ambiente de colaboração, comunicação e compromisso com a educação. Essa relação positiva é um fator importante para o sucesso da escola e para a melhoria da qualidade do ensino. No entanto, é fundamental que a escola continue investindo na construção de espaços de

diálogo, na formação continuada dos profissionais e no fortalecimento da parceria entre a coordenação pedagógica e a gestão escolar.

Tabela 20.

Pergunta 5. De que forma as políticas educacionais influenciam seu trabalho como coordenador(a) pedagógico(a)?

Coordenador	Sugestões
C1	O coordenador tem que estar atento as mudanças que acontecer periodicamente nos documentos educacionais para propor uma qualidade na educação junto a sua equipe para alcançar seu melhor desenvolvimento.
C2	Influenciam positivamente, mas nem tudo é perfeito, pois depende muito da realidade da escola, onde está inserida e sua aplicabilidade.
C3	Através das políticas publicas podemos desenvolver um trabalho melhor, com eficácia e motivando os professores para um trabalho de qualidade.
C4	De forma positiva, as parcerias são sempre bem-vindas e os programas ajudam o trabalho melhorar.
C5	É uma grande força, uma porta para ajudar as escolas a melhorarem seus desempenhos.

As políticas educacionais, sejam elas municipais, estaduais ou federais, desempenham um papel crucial na definição das diretrizes, metas e recursos disponíveis para a educação. A forma como os coordenadores pedagógicos percebem e se relacionam com essas políticas pode influenciar significativamente suas práticas de liderança e, conseqüentemente, o desenvolvimento profissional dos professores e a qualidade do ensino. Nesta seção, analisamos as percepções dos coordenadores pedagógicos sobre a influência das políticas educacionais em seu trabalho.

As respostas dos coordenadores pedagógicos revelaram uma percepção predominantemente positiva sobre a influência das políticas educacionais: Orientação e atualização:C1- Destaca a importância de estar atento às mudanças nas políticas para promover a qualidade da educação e o desenvolvimento da equipe; Impacto positivo, mas com ressalvas:C2 - Reconhece a influência positiva das políticas, mas ressalta a importância de considerar a realidade de cada escola e a aplicabilidade das diretrizes; Melhoria do trabalho pedagógico:C3- Afirma que as políticas públicas contribuem para o desenvolvimento de um trabalho melhor, com eficácia e motivação dos professores; C4- Destaca o papel das parcerias e programas promovidos pelas políticas na melhoria do trabalho escolar. Apoio e desenvolvimento das escolas:C5- Vê as políticas como uma força que ajuda as escolas a melhorarem seus desempenhos.

As respostas dos coordenadores pedagógicos demonstram uma compreensão da importância das políticas educacionais como ferramentas para o desenvolvimento da educação. A ênfase na necessidade de estar atento às mudanças nas políticas (C1) indica que os coordenadores reconhecem a importância de se manterem atualizados e de adaptarem suas práticas às novas diretrizes.

A ressalva sobre a necessidade de considerar a realidade de cada escola (C2) aponta para a importância da contextualização das políticas e da adaptação das diretrizes às particularidades de cada contexto escolar. A percepção da influência positiva das políticas na melhoria do trabalho pedagógico (C3, C4) e no desenvolvimento das escolas (C5) corrobora a literatura sobre o tema, que destaca o papel das políticas na definição das condições de trabalho, na orientação das práticas pedagógicas e na promoção da equidade e qualidade da educação (Shiroma, Campos & Garcia, 2011).

Em suma, as percepções dos coordenadores pedagógicos de Trizidela do Vale sobre a influência das políticas educacionais são majoritariamente positivas, indicando que as políticas são vistas como ferramentas importantes para o desenvolvimento da educação no município. No entanto, é fundamental que as políticas sejam acompanhadas de mecanismos de apoio à implementação, formação continuada dos profissionais e espaços de diálogo e participação, para que seus benefícios sejam efetivamente sentidos nas escolas e na comunidade.

Tabela 21.

Pergunta 6. Quais resultados você considera mais relevantes que foram alcançados pela escola em relação à aprendizagem dos alunos, desde que você assumiu a coordenação pedagógica?

Coordenador	Sugestões
C1	O retorno positivo dos alunos depois que saem da escola, quando conseguem bons desempenhos na sua vida acadêmica e profissional, eles voltam para agradecer tudo que foi feito por eles na escola, as medalhas na olimpíada de matemática e uma expressiva quantidade de alunos que são aprovados no IFMA.
C2	Em 2019, a grande felicidade foi o resultado do IDEB. Atingimos a meta.
C3	Meu crescimento profissional.
C4	A fluência leitora dos nossos alunos.
C5	Foi com os programas adotados nossos alunos do 2º ano sabendo ler.

A avaliação dos resultados alcançados pelas escolas em relação à aprendizagem dos alunos é fundamental para compreender o impacto das práticas pedagógicas e da liderança educacional. O coordenador pedagógico, como responsável pela articulação do trabalho pedagógico, desempenha um papel crucial na promoção de ações que visem à melhoria da aprendizagem dos alunos. Nesta seção, analisamos os resultados considerados mais relevantes pelos coordenadores pedagógicos em relação à aprendizagem dos alunos, desde que assumiram a coordenação.

Os resultados mencionados pelos coordenadores pedagógicos podem ser agrupados em quatro categorias principais: Desempenho acadêmico e reconhecimento externo: C1 - Destaca o bom desempenho dos alunos após a saída da escola, as medalhas em olimpíadas de matemática e o alto índice de aprovação no Instituto Federal do Maranhão (IFMA); C2: Menciona o alcance da meta do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em 2019; Desenvolvimento de habilidades específicas: C4- Enfatiza a fluência leitora dos alunos como um resultado relevante; C5: Destaca o sucesso de um programa que levou os alunos do 2º ano a aprender a ler; Crescimento profissional: C3- Menciona seu próprio crescimento profissional como um resultado importante de seu trabalho como coordenador pedagógico.

Os resultados mencionados pelos coordenadores pedagógicos refletem diferentes dimensões do sucesso escolar. O bom desempenho acadêmico e o reconhecimento externo (C1, C2) são indicadores importantes da qualidade do trabalho realizado na escola e da efetividade das práticas pedagógicas (OECD, 2015). O desenvolvimento de habilidades específicas, como a fluência leitora (C4, C5), é fundamental para o sucesso escolar dos alunos em outras áreas do conhecimento e para sua vida futura (UNESCO, 2015).

O crescimento profissional do coordenador pedagógico (C3) é um resultado relevante, pois indica que o profissional está se desenvolvendo e aprimorando suas práticas, o que pode ter um impacto positivo no trabalho da equipe escolar e na aprendizagem dos alunos (Day, 2000).

Em suma, os resultados alcançados pelas escolas em relação à aprendizagem dos alunos, desde que os coordenadores pedagógicos assumiram suas funções, demonstram o impacto positivo de seu trabalho. A combinação de ações voltadas para o desenvolvimento de habilidades específicas, o bom desempenho acadêmico, o

reconhecimento externo e o crescimento profissional dos coordenadores contribuem para a construção de uma educação de qualidade em Trizidela do Vale.

Tabela 22.

Pergunta 7. Que sugestões você daria para fortalecer a liderança pedagógica e a coordenação pedagógica em Trizidela do Vale?

Coordenador	Sugestões
C1	Ouvir com carinho as propostas que cada escola tem para o desenvolvimento da educação. Participar dos planejamentos de cada escola, para observa quais são os desafios que temos hoje nas salas de aulas. Deixa a politicagem de mão e contratar pessoas qualificadas independente que voto em A ou B, o importante é que o profissional tem competências.
C2	Continuar com as práticas das aulas de reforço e intensivas aos sábados.
C3	Continuar com as formações continuadas dos professores, coordenadores e gestores, estendendo-se apenas as demais categorias.
C4	Valorização dos profissionais dos coordenadores e formação continuada.
C5	Que possam trabalhar unida, zona urbana e rural, sem diferenças.

A liderança pedagógica e a coordenação pedagógica são pilares fundamentais para a construção de um sistema educacional eficaz e de qualidade. O fortalecimento dessas instâncias é essencial para promover o desenvolvimento profissional dos professores, a melhoria das práticas pedagógicas e, conseqüentemente, o sucesso dos alunos. Nesta seção, analisamos as sugestões dos coordenadores pedagógicos para fortalecer a liderança pedagógica e a coordenação pedagógica em Trizidela do Vale.

As sugestões dos coordenadores pedagógicos abrangem diferentes aspectos da liderança e da coordenação pedagógica, incluindo: Escuta e participação: C1- Destaca a importância de ouvir as propostas das escolas e participar dos planejamentos para compreender os desafios enfrentados em sala de aula. Formação continuada: C3, C4 - Enfatizam a necessidade de continuar investindo na formação continuada de professores, coordenadores, gestores e demais profissionais da educação; Valorização profissional: C4- Sugere a valorização dos coordenadores pedagógicos, tanto em termos de reconhecimento quanto de remuneração; Despolitização e profissionalização: C1- Defende a contratação de profissionais qualificados, independentemente de suas afiliações políticas; Integração entre escolas: C5- Propõe a união e o trabalho conjunto entre as escolas da zona urbana e rural, sem distinções; Manutenção de programas e

práticas eficazes: C2- Sugere a continuidade das aulas de reforço e intensivas aos sábados.

As sugestões dos coordenadores pedagógicos refletem a necessidade de uma abordagem multifacetada para o fortalecimento da liderança pedagógica e da coordenação pedagógica em Trizidela do Vale. A ênfase na escuta e participação (C1) está alinhada com os princípios da gestão democrática, que valoriza a participação de todos os atores na construção do projeto pedagógico da escola (Libâneo, 2012). A formação continuada (C3, C4) é fundamental para a atualização e o aprimoramento das práticas pedagógicas e de gestão, garantindo que os profissionais estejam preparados para os desafios da educação contemporânea (Day, 2000).

A valorização profissional (C4) é um fator crucial para a atração e retenção de talentos na área da educação, contribuindo para a motivação e o engajamento dos profissionais (OECD, 2018). A despolitização e a profissionalização da gestão educacional (C1) são importantes para garantir a qualidade e a imparcialidade das decisões, priorizando a competência e a experiência dos profissionais (Nogueira & Nogueira, 2002).

A integração entre escolas (C5) pode promover a troca de experiências, a colaboração e a construção de redes de aprendizagem, fortalecendo o sistema educacional como um todo (Hargreaves, 2003). A manutenção de programas e práticas eficazes (C2) é importante para garantir a continuidade das ações que têm apresentado resultados positivos, evitando a interrupção de projetos importantes para a aprendizagem dos alunos.

Em suma, as sugestões dos coordenadores pedagógicos de Trizidela do Vale oferecem um conjunto de ideias e propostas para o fortalecimento da liderança pedagógica e da coordenação pedagógica no município. A implementação dessas sugestões, aliada a um compromisso com a gestão democrática, a valorização da formação continuada e o investimento em recursos humanos, pode contribuir para a criação de um sistema educacional mais eficaz, equitativo e capaz de promover o desenvolvimento integral dos alunos.

5.2.4 Resultados e discussão da pesquisa qualitativa com pais de alunos

A pesquisa intitulada "Desvendando o Poder dos Líderes Educacionais: Superando Barreiras e Transformando a Educação em Trizidela do Vale – Maranhão – Brasil" visa explorar as dinâmicas da liderança educacional e seu impacto na transformação da educação. Um aspecto crucial dessa pesquisa envolveu a realização de entrevistas com pais para obter maiores informações sobre suas percepções acerca das práticas educacionais e da liderança em suas comunidades. Esta seção fornece um contexto para compreender o papel do feedback dos pais nos esforços mais amplos de reforma educacional.

As entrevistas foram conduzidas com um grupo diversificado de pais de diferentes bairros em Trizidela do Vale, abrangendo vários níveis de escolaridade. A amostra incluiu 25 participantes com uma variedade de formações educacionais, desde aqueles com educação básica incompleta até aqueles com diplomas avançados, como a Licenciatura em Pedagogia. Os participantes foram categorizados com base em sua formação educacional e no bairro em que residem, proporcionando uma visão abrangente do cenário educacional da comunidade.

Os níveis de formação educacional dos pais entrevistados variaram significativamente: Inclui pais com formações em Teologia, Psicanálise e Administração, bem como aqueles com diplomas em Pedagogia e outras áreas.

Esta representação diversificada é fundamental para entender as diferentes perspectivas sobre liderança educacional e as barreiras enfrentadas por diversos segmentos da comunidade. Ao analisar as contribuições desses pais, a pesquisa busca identificar áreas-chave onde os líderes educacionais podem causar um impacto significativo e abordar as necessidades e desafios únicos do sistema educacional local.

As entrevistas revelam percepções sobre as expectativas, preocupações e sugestões dos pais em relação à liderança educacional e sua influência na educação de seus filhos. Esse feedback é essencial para desenvolver estratégias que efetivamente conectem as políticas educacionais às necessidades da comunidade, contribuindo assim para a transformação bem-sucedida da educação em Trizidela do Vale.

Tabela 23.

Pergunta 1. Como você avalia a liderança do diretor(a) da escola do seu filho(a)?

Participantes	Sugestões
Paí 1	Qualificações em seu desenvolvimento, no falar e agir com todos.
Mãe 2	Responsabilidade, compromisso, flexibilidade de lidar com os desafios.
Mãe 3	Visão e muito comunicativa, pontual, com espírito de equipe.
P4	Disponibilidade e compromisso com as informações e decisões.
Mãe 5	Aberta ao diálogo e mantemos uma parceria harmoniosa.
Mãe 6	Liderança diária e uma boa educação.
Mãe 7	Ótima.
Mãe 8	Tem que melhor mais
Mãe 9	Sim.
Mãe 10	Ótima.
Mãe 11	Boa.
Mãe 12	Excelente. Prestativa no ambiente escolar.
Mãe 13	Sim. Desempenho no trabalho.
Mãe 14	Informação de tudo que acontece na escola.
Mãe 15	Ótima.
Mãe 16	Ótima.
Paí 17	Boa.
Mãe 18	Boa
Paí 19	Boa.
Mãe 20	Boa.
Mãe 21	Muito boa.
Mãe 22	Ótima. Inclusive admiro muito.
Paí 23	Sim.
Paí 24	Boa liderança, sempre faz o que é preciso sem medir esforços.
Mãe 25	Ótima.

A pesquisa em questão busca compreender a percepção dos pais sobre a liderança do diretor(a) da escola em Trizidela do Vale. A tabela 22 apresentada, com as respostas dos 25 participantes, oferece um panorama inicial sobre como os pais avaliam o desempenho do líder escolar. A liderança escolar desempenha um papel crucial na qualidade da educação, influenciando diretamente o clima escolar, o desempenho dos alunos e a comunidade escolar como um todo. Segundo Luckesi (2011), a liderança escolar é um processo complexo que envolve a capacidade de mobilizar pessoas, recursos e conhecimentos para a construção de um projeto educativo comum.

Ao analisar as respostas dos pais, observa-se uma avaliação predominantemente positiva da liderança do diretor(a). Termos como "qualificações", "responsabilidade", "visão", "disponibilidade", "abertura ao diálogo" e "ótima" são recorrentes, evidenciando a percepção de que o líder escolar possui as competências necessárias para exercer suas funções.

Os pais destacam competências como comunicação, relacionamento interpessoal, compromisso, visão de futuro e disponibilidade para o diálogo. Essas características são fundamentais para a construção de uma liderança eficaz, conforme apontam autores como Leithwood, Day, Sammons, Hopkins, Reiman e Stoll (2004). A valorização da liderança sugere a existência de um clima escolar positivo, onde os pais se sentem acolhidos e informados sobre as ações da escola. Esse aspecto é fundamental para a criação de um ambiente propício à aprendizagem, como defendem autores como Sergiovanni (1996). A percepção de uma parceria harmoniosa entre escola e família é outro ponto positivo evidenciado pelas respostas. Essa relação é considerada essencial para o sucesso dos alunos, como demonstram estudos de diversos autores, como Epstein (1995).

A pesquisa apresentada oferece um retrato positivo da liderança escolar em Trizidela do Vale, sob a perspectiva dos pais. No entanto, é importante ressaltar que essa é apenas uma amostra e que outras pesquisas podem apresentar resultados diferentes. Além disso, a avaliação dos pais pode ser influenciada por diversos fatores, como a experiência individual com a escola, as expectativas em relação à educação e o momento da coleta dos dados.

Tabela 24.

Pergunta 2. Você se sente acolhido(a) e informado(a) pela escola sobre o desenvolvimento e o desempenho escolar do seu filho(a)?

Participantes	Sugestões
Paí 1	Sim! Melhorar a cada ano.
Mãe 2	Sim. Reuniões, plantões e vou a escola ou sou chamada e sou muito bem acolhida.
Mãe 3	Sim! Acesso ao boletim escolar online, chamados para o plantão pedagógico.
P4	Sim. Boa recepção, chamado da escola, seja nos plantões pedagógicos, reuniões ou diretamente na sala da direção.
Mãe 5	Sim, receptividade e comunicações.
Mãe 6	Sim.

Mãe 7	Sim.
Mãe 8	Não.
Mãe 9	Sim.
Mãe 10	Não.
Mãe 11	Sim, bravura e calorosos em receber os pais.
Mãe 12	Sim, pais acompanhando a desenvoltura dos filhos na escola.
Mãe 13	Sim.
Mãe 14	Sim, querem o melhor para os alunos.
Mãe 15	Sim.
Mãe 16	Na maioria das vezes.
Pai 17	Sim.
Mãe 18	Sempre
Pai 19	Sim, bom acolhimento, informando, comunicando aos pais.
Mãe 20	Sim. Bem recebida, mais informações, reuniões.
Mãe 21	Sim, com certeza.
Mãe 22	Sim.
Pai 23	Sim.
Pai 24	Sim.
Mãe 25	Sim.

A segunda pergunta da pesquisa, "Você se sente acolhido(a) e informado(a) pela escola sobre o desenvolvimento e o desempenho escolar do seu filho(a)?", busca compreender a percepção dos pais sobre a comunicação e o relacionamento com a escola. A resposta a essa questão é fundamental para avaliar a qualidade da relação entre a família e a instituição escolar, e como essa relação impacta no processo de ensino-aprendizagem.

Ao analisar as respostas dos pais, observa-se que a maioria se sente acolhida e informada pela escola. Termos como "sim", "bem acolhida", "informações", "reuniões" e "boa recepção" são recorrentes, evidenciando uma percepção positiva quanto à comunicação e ao relacionamento com a escola.

Os pais valorizam a receptividade da escola, as reuniões e os plantões pedagógicos como formas de se sentirem acolhidos e informados sobre o desenvolvimento de seus filhos.

O acesso ao boletim escolar online é citado como uma forma eficiente de acompanhar o desempenho dos alunos. Também as iniciativas da escola, como chamados para plantões

pedagógicos e reuniões, são vistas como demonstrações de interesse e preocupação com o bem-estar dos alunos.

A importância da comunicação entre escola e família é amplamente reconhecida na literatura educacional. Autores como Epstein (1995) destacam que a parceria entre escola e família é fundamental para o sucesso dos alunos. Segundo a autora, a comunicação eficaz entre esses dois ambientes contribui para a criação de um clima escolar positivo e para o envolvimento dos pais no processo educativo. Os resultados da pesquisa corroboram com os estudos de Epstein (1995), que apontam para a importância da comunicação escola-família para o sucesso dos alunos. A percepção dos pais de serem acolhidos e informados pela escola indica que existe uma relação de confiança e parceria entre os dois ambientes, o que é fundamental para o desenvolvimento integral dos estudantes.

A pesquisa revela que a maioria dos pais se sente acolhida e informada pela escola, o que é um indicativo de que a instituição está investindo em uma comunicação eficaz com as famílias. No entanto, é importante ressaltar que houve algumas respostas negativas, o que sugere que ainda há espaço para melhorias na comunicação e no relacionamento com alguns pais.

Tabela 25.

Pergunta 3. Você participa das atividades e decisões da escola? Se sim, de que forma?

Participantes	Sugestões
Paí 1	Sim! Hoje estou como membro do conselho fiscal da escola e sempre, que possível compareço nas reuniões dele.
Mãe 2	Sim, em reuniões, plantões, eventos e comemorações.
Mãe 3	Sim! acompanho as atividades e a vida escolar da minha filha, sou do conselho escolar, em reuniões para debater decisões sobre a escola.
P4	Às vezes. Quando sou chamado gosto de participar, minha esposa participa mais, nas reuniões, oficinas ou outro.
Mãe 5	Às vezes. Confio na escola, já conheço as regras e procuro seguir. As decisões são tomadas pelo conselho e em assembleias gerais com os pais.
Mãe 6	Sim, com trabalhos escolares e educação física.
Mãe 7	Sim, sempre que precisa e quando sou comunicada.
Mãe 8	Não.
Mãe 9	Sim, através das reuniões.
Mãe 10	Sim, participando das reuniões.

Mãe 11	Sim, em tudo que a escola precisa, em reuniões.
Mãe 12	Atento as decisões da escola e apoio.
Mãe 13	Sim, através de reuniões e grupos de Whatzapp.
Mãe 14	Sim, participação nas reuniões.
Mãe 15	Participação nas atividades escolares, e incentivo para melhorar.
Mãe 16	Sempre.
Pai 17	Sim, quando me chama.
Mãe 18	Sim, através de reuniões.
Pai 19	Às vezes, em reuniões.
Mãe 20	Sim, quando sou chamada e nos plantões e reuniões.
Mãe 21	Sim.
Mãe 22	Sim, reuniões e plantões pedagógicos.
Pai 23	Sim, reuniões e plantões pedagógicos.
Pai 24	Sempre, participar das reuniões e plantões pedagógicos.

A terceira pergunta da pesquisa busca compreender a participação dos pais nas atividades e decisões da escola. A resposta a essa questão é fundamental para avaliar o grau de envolvimento das famílias no processo educativo e como essa participação impacta na qualidade do ensino.

Ao analisar as respostas dos pais, observa-se que a maioria participa das atividades e decisões da escola de alguma forma. Termos como "sim", "reuniões", "plantões pedagógicos", "conselho escolar" e "atividades escolares" são recorrentes, evidenciando um envolvimento ativo dos pais na vida escolar de seus filhos. Os pais participam ativamente de eventos como reuniões, plantões pedagógicos e comemorações escolares. Alguns pais fazem parte do conselho escolar, o que demonstra um maior envolvimento nas decisões da escola. A comunicação através de grupos de WhatsApp e outros canais digitais também é citada como uma forma de participação. Alguns pais relatam dificuldades em participar de todas as atividades devido a outros compromissos.

A participação dos pais na escola é considerada fundamental para o sucesso dos alunos. Autores como Epstein (1995) destacam que a parceria entre escola e família é um dos seis tipos de envolvimento familiar e que essa parceria contribui para a criação de um clima escolar positivo e para o desenvolvimento integral dos estudantes.

Os resultados da pesquisa corroboram com os estudos de Epstein (1995), que apontam para a importância da participação dos pais na escola. A percepção dos pais de

estarem envolvidos nas atividades e decisões da escola indica que existe uma relação de parceria entre os dois ambientes, o que é fundamental para o sucesso dos alunos.

A pesquisa revela que a maioria dos pais participa das atividades e decisões da escola, o que é um indicativo de que a instituição valoriza a parceria com as famílias. No entanto, é importante ressaltar que a forma de participação varia entre os pais, e alguns relatam dificuldades em participar de todas as atividades.

Tabela 26.

Pergunta 4. Quais são suas principais expectativas em relação à liderança escolar e à gestão da escola do seu filho(a)?

Participantes	Sugestões
Pai 1	A qualificação no aprendizado e apoio da direção nas dificuldades.
Mãe 2	Que continue com o trabalho que vem sendo desenvolvido, um trabalho de qualidade e comprometimentos com a educação.
Mãe 3	Que continue desenvolvendo um bom trabalho.
P4	Que continue o respeito por nós pais e possamos viver em parceria.
Mãe 5	Que meu filho aprenda cada dia e a parceria da família e escola.
Mãe 6	Melhorar cada vez mais.
Mãe 7	Estão todos de parabéns.
Mãe 8	Que melhore mais.
Mãe 9	Que tenha boa comunicação com os alunos.
Mãe 10	Liderança eficaz, inteligente e humanizada.
Mãe 11	Trabalho para o futuro.
Mãe 12	Melhorias no ambiente escolar.
Mãe 13	Até o momento nenhuma.
Mãe 14	A diretora superou todas as minhas expectativas, tem pulso firme, sempre respeitando a todos.
Mãe 15	Acolhimento, qualidade no ensino e segurança
Mãe 16	As melhores possíveis.

Pai 17	Boa, por que se preocupam com nossos filhos.
Mãe 18	Boas. Resolver os problemas que surgem e manter contato.
Pai 19	Equipe escolar se preocupa.
Mãe 20	Que não desanimem, continuem a lutar.
Mãe 21	Melhor ensino e a cada dia mais focado no seu aprendizado.
Mãe 22	As expectativas já são supridas.
Pai 23	Expectativas positivas.
Pai 24	Que os problemas sejam resolvidos a tempo.
Mãe 25	Ótima.

A quarta pergunta da pesquisa busca compreender as expectativas dos pais em relação à liderança escolar e à gestão da escola. As respostas a essa questão são fundamentais para identificar os anseios e as demandas das famílias em relação à educação de seus filhos.

Ao analisar as respostas dos pais, observa-se que as expectativas em relação à liderança escolar são diversas, mas convergem para alguns pontos comuns: A maioria dos pais espera que a escola ofereça um ensino de qualidade, com foco no desenvolvimento dos alunos; os pais valorizam a parceria com a escola e esperam que a comunicação e o diálogo sejam constantes; os pais esperam que a escola seja capaz de identificar e resolver os problemas que surgem no ambiente escolar; os pais desejam que a escola ofereça um ambiente acolhedor e que os alunos sejam apoiados em suas dificuldades. as expectativas dos pais estão centradas no desenvolvimento dos alunos, tanto no aspecto cognitivo quanto socioemocional; os pais esperam que a liderança escolar seja eficaz e capaz de promover um ambiente de aprendizagem positivo; a comunicação entre escola e família é considerada fundamental para atender às expectativas dos pais.

A literatura sobre liderança escolar destaca a importância de uma liderança eficaz para a melhoria da qualidade do ensino. Autores como Leithwood, Day, Sammons, Hopkins, Reiman e Stoll (2004) apontam que a liderança influencia diretamente o desempenho dos alunos. Além disso, a parceria entre escola e família é considerada um

fator crucial para o sucesso dos estudantes, como defendem autores como Epstein (1995).

Os resultados da pesquisa corroboram com os estudos de Leithwood e colaboradores (2004) e Epstein (1995), que destacam a importância da liderança eficaz e da parceria escola-família para o sucesso dos alunos. As expectativas dos pais revelam a necessidade de uma liderança que seja capaz de promover um ambiente de aprendizagem de qualidade e de estabelecer uma relação de confiança com as famílias.

A pesquisa revela que os pais possuem expectativas elevadas em relação à liderança escolar e à gestão da escola. É importante que as escolas considerem essas expectativas ao planejar suas ações e tomar decisões. Ao atender às demandas dos pais, as escolas podem fortalecer a parceria com as famílias e contribuir para o sucesso dos alunos.

Tabela 27.

Pergunta 5. Quais são os principais desafios que você percebe na educação em Trizidela do Vale?

Participantes	Sugestões
Pai 1	Segurança nas escolas, avanço tecnológico para o ensino da robótica.
Mãe 2	A falta de compromisso de alguns pais em relação à educação de seus filhos.
Mãe 3	Jovens convivendo em meio a criminalidade e a falta da participação da família no processo escolar.
P4	Estimular os adolescentes a estudarem, passam muito tempo com celulares, pais que não acompanham e a maioria não estudam.
Mãe 5	Trabalho fora o dia todo e tenho dificuldades para acompanhar as atividades da escola.
Mãe 6	Qualificar sua equipe.
Mãe 7	Ter fé.
Mãe 8	A distância da escola para minha casa. Moro longe.
Mãe 9	Alguns sonhos não são possíveis. Sonhamos com o ensino médio.
Mãe 10	O ensino e aprendizagem, pouco investimento.
Mãe 11	Despertar o interesse dos pais pela educação dos filhos.
Mãe 12	Valorização docente.
Mãe 13	Participação e colaboração da família.
Mãe 14	A relação escola e família.
Mãe 15	Investimentos em tecnologias.
Mãe 16	Mãe 16. O desinteresse dos alunos.
Pai 17	Fazer os alunos se interessar pela escola.
Mãe 18	Garantir uma boa aprendizagem aos nossos filhos.

Pai 19	Interferência da política local e desinteresse dos alunos.
Mãe 20	Uso das telas pelos alunos, seus desinteresses e falta de motivação.
Mãe 21	Dedicação do docente da escola em fazer um aprendizado melhor.
Mãe 22	Falta de acompanhamento dos pais.
Pai 23	Falta de acompanhamento dos pais com seus filhos.
Pai 24	Dificuldade de inovar, priorizasse o protagonismo do estudante.
Mãe 25	Falta de acompanhamento de alguns pais.

A quinta pergunta da pesquisa busca identificar os principais desafios percebidos pelos pais na educação de Trizidela do Vale. As respostas a essa questão são cruciais para compreender as necessidades e as demandas da comunidade escolar e para direcionar as ações de melhoria na educação local.

Ao analisar as respostas dos pais, observa-se que os desafios percebidos na educação de Trizidela do Vale são diversos e complexos. Entre os principais desafios, destacam-se: A falta de interesse dos alunos pelos estudos, o uso excessivo de telas e a dificuldade em manter a atenção são desafios recorrentes; A falta de acompanhamento dos pais na educação dos filhos e a dificuldade em conciliar trabalho e família são apontados como obstáculos; A falta de investimento em educação, a qualificação dos professores e a atualização tecnológica são questões que preocupam os pais; A segurança nas escolas e a influência da criminalidade no ambiente escolar também são citados como desafios; A distância da escola e a falta de recursos materiais são outros desafios mencionados pelos pais.

Os desafios identificados pelos pais estão alinhados com as discussões presentes na literatura sobre educação. Autores como Libâneo (2013) destacam a importância da participação da família no processo educativo e a necessidade de uma escola que promova a aprendizagem significativa. Além disso, a violência e a desigualdade social são apontadas como grandes desafios para a educação, como demonstram os estudos de Silva (2010).

Os resultados da pesquisa corroboram com os estudos de Libâneo (2013) e Silva (2010), que apontam para a complexidade dos desafios enfrentados pela educação brasileira. A percepção dos pais sobre os desafios da educação em Trizidela do Vale reflete um cenário comum em muitas escolas do país, marcado pela desigualdade social, pela violência e pela falta de recursos.

A pesquisa revela que os pais percebem diversos desafios na educação de Trizidela do Vale. É importante que as escolas, os gestores educacionais e a comunidade em geral trabalhem em conjunto para encontrar soluções para esses problemas. A superação desses desafios exige um esforço conjunto de todos os envolvidos no processo educativo.

Tabela 28.

Pergunta 6. Você acredita que a escola do seu filho(a) oferece uma educação de qualidade? Por quê?

Participantes	Sugestões
Paí 1	Melhorar ainda mais.
Mãe 2	Profissionais capacitados, treinamentos.
Mãe 3	Referência no município. 1º lugar no IDEB 2023.
P4	Reconhecimento, bons resultados e nossos filhos são felizes.
Mãe 5	Ótimas aprendizagens e evoluir a cada dia.
Mãe 6	Profissionais qualificados.
Mãe 7	Observar as áreas.
Mãe 8	Desenvolvimento.
Mãe 9	Regras a cumprir.
Mãe 10	Delegar exige responsabilidade.
Mãe 11	Desenvolvimento e ser um referencial para os alunos.
Mãe 12	Percepção e aprendizagem.
Mãe 13	Profissionais capacitados.
Mãe 14	Professores qualificados.
Mãe 15	Progresso.
Mãe 16	Sim, investindo em programas educacionais.
Paí 17	Muitos programas que ajudam.
Mãe 18	Sim. Formação para que isso aconteça.
Paí 19	Poderia ser melhor, depende da equipe da escola.
Mãe 20	Melhor qualidade. Os professores estão desmotivados.
Mãe 21	Aprendizado excelente e normas.
Mãe 22	Sim, por que meus filhos se desenvolvem.
Paí 23	Sim, meu filho se desenvolve.
Paí 24	Atenção e entendimento do que os professores propõem.
Mãe 25	Sim, porque meus filhos se desenvolvem.

A sexta pergunta da pesquisa busca compreender a percepção dos pais sobre a qualidade da educação oferecida pela escola. As respostas a essa questão são cruciais

para avaliar a satisfação dos pais em relação aos serviços educacionais e para identificar os pontos fortes e fracos da escola.

Ao analisar as respostas dos pais, observa-se que a maioria acredita que a escola oferece uma educação de qualidade. Termos como "qualificados", "desenvolvimento", "progresso" e "referência" são recorrentes, evidenciando uma percepção positiva quanto à qualidade do ensino.

A qualificação dos professores é frequentemente citada como um fator determinante para a qualidade da educação. Os bons resultados dos alunos em avaliações como o IDEB são mencionados como indicadores de qualidade. Os pais valorizam o desenvolvimento integral dos seus filhos, tanto no aspecto cognitivo quanto socioemocional. A percepção de uma parceria positiva com a escola contribui para a avaliação positiva da qualidade da educação.

A qualidade da educação é um tema central nas discussões sobre políticas públicas e práticas pedagógicas. Autores como Libâneo (2013) destacam a importância de uma educação que promova a formação integral dos alunos, considerando os aspectos cognitivos, sociais e emocionais. Além disso, a participação das famílias no processo educativo é considerada fundamental para a melhoria da qualidade do ensino, como defendem autores como Epstein (1995).

Os resultados da pesquisa corroboram com os estudos de Libâneo (2013) e Epstein (1995), que apontam para a importância da qualidade do ensino e da parceria escola-família. A percepção positiva dos pais sobre a qualidade da educação oferecida pela escola indica que a instituição está no caminho certo para alcançar seus objetivos.

A pesquisa revela que a maioria dos pais acredita que a escola oferece uma educação de qualidade. No entanto, é importante ressaltar que algumas respostas indicam a necessidade de melhorias em áreas como a qualificação dos professores e a atualização tecnológica.

Tabela 29.

Pergunta 7. Que sugestões você daria para fortalecer a relação entre a escola e a família e para melhorar a qualidade da educação em Trizidela do Vale?

Participantes	Sugestões
Pai 1	Presença nas reuniões e convocações, qualidade, acessibilidade.
Mãe 2	Relação família e escola juntos, mais contato com os professores, e assim ouvir a escola

Mãe 3	Projetos que envolvam a família.
P4	Projetos envolvendo a família na escola.
Mãe 5	Projetos, acompanhamentos do país no aprendizado.
Mãe 6	Metodologias ativas de aprendizagens.
Mãe 7	União para melhorar a educação, pais, alunos, professores e direção.
Mãe 8	Consciência dos pais para participar mais da escola.
Mãe 9	Comunicação, relacionamento forte entre a família e a escola.
Mãe 10	Incentivar a participação nas atividades e comunicação.
Mãe 11	Desenvolver projetos.
Mãe 12	Desenvolvimento educacional, social e emocional.
Mãe 13	Estabelecer deveres e obrigações, efetiva na comunicação do papel da família e dos alunos.
Mãe 14	Mais programas.
Mãe 15	Realizar reuniões periódicas com a família na escola.
Mãe 16	Estratégia para ter maior participação da família.
Pai 17	Maior participação da família na escola.
Mãe 18	Continuar buscando novos conhecimentos.
Pai 19	Políticas públicas voltada para os alunos e pais visando a valorização dos professores
Mãe 20	Implantação de projetos.
Mãe 21	Não cabe só a direção, tem que ter mais responsabilidade dos pais.
Mãe 22	Eventos que levassem os pais à escola com mais frequência.
Pai 23	Participação dos pais na escola, nos eventos.
Pai 24	Caminhos como se fossem uma trilha a ser seguida pequenos projetos, disciplina, buscando soluções de forma coletiva.
Mãe 25	Eventos em que os pais fossem mais à escola.

A sétima pergunta da pesquisa busca coletar sugestões dos pais para fortalecer a relação entre a escola e a família e para melhorar a qualidade da educação em Trizidela do Vale. As respostas a essa questão são valiosas para identificar as expectativas e os anseios das famílias, e podem servir como base para a elaboração de ações e políticas educacionais mais eficazes.

Ao analisar as respostas dos pais, observa-se que as sugestões se concentram em três eixos principais: Os pais sugerem a realização de mais projetos envolvendo a família, a promoção de eventos na escola e a melhoria da comunicação entre escola e família; As sugestões incluem a qualificação dos professores, a implementação de novas metodologias de ensino, o investimento em recursos tecnológicos e a criação de um ambiente de aprendizagem mais motivador; Os pais sugerem que a escola incentive mais

a participação dos pais nas atividades escolares e nas decisões que envolvem a educação de seus filhos.

Quanto os destaques e tendências, a participação ativa da família na vida escolar é considerada fundamental para a melhoria da qualidade da educação. A comunicação entre escola e família é apontada como um fator crucial para fortalecer a relação entre os dois ambientes. A qualificação dos professores é vista como um elemento essencial para garantir um ensino de qualidade. A implementação de novas metodologias e o uso de tecnologias são considerados importantes para tornar o ensino mais atrativo e eficaz.

A literatura sobre educação destaca a importância da parceria entre escola e família para o sucesso dos alunos. Autores como Epstein (1995) defendem que a participação das famílias em diversas atividades escolares contribui para a criação de um clima escolar positivo e para o desenvolvimento integral dos estudantes. Além disso, a qualidade do ensino é influenciada por diversos fatores, como a qualificação dos professores, a utilização de metodologias inovadoras e a organização da escola (Libâneo, 2013).

Os resultados da pesquisa corroboram com os estudos de Epstein (1995) e Libâneo (2013), que apontam para a importância da parceria escola-família e da qualidade do ensino. As sugestões dos pais demonstram a compreensão da importância desses fatores para o sucesso escolar de seus filhos.

A pesquisa revela que os pais possuem diversas sugestões para fortalecer a relação escola-família e para melhorar a qualidade da educação em Trizidela do Vale. É importante que as escolas considerem essas sugestões ao planejar suas ações e tomar decisões. Ao envolver os pais na construção de um projeto educativo mais participativo e de qualidade, as escolas podem contribuir para o desenvolvimento integral dos seus alunos.

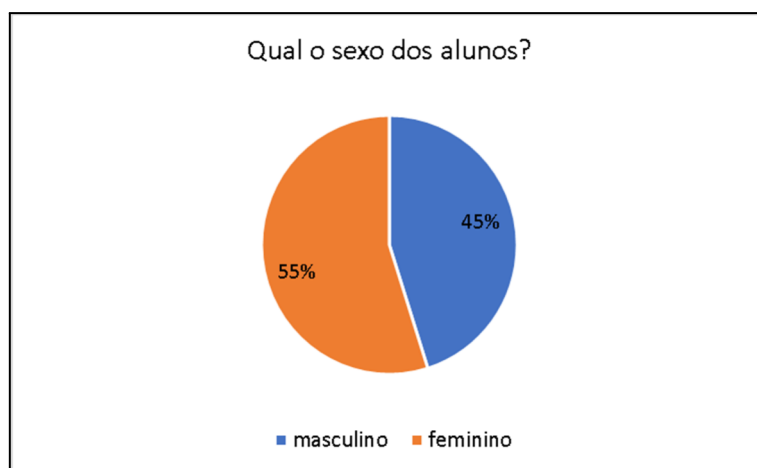
5.3 Resultados e discussão da pesquisa quantitativa com alunos do ensino fundamental anos finais

Este estudo tem como foco central a análise do poder dos líderes educacionais do ensino fundamental anos finais e seu impacto na superação de barreiras e transformação da educação em Trizidela do Vale, Maranhão. Partindo do reconhecimento da importância da liderança educacional na promoção de uma educação

de qualidade, buscamos compreender como esses líderes estão enfrentando os desafios e obstáculos presentes no contexto local, utilizando seu poder e influência para promover mudanças significativas no sistema educacional.

Figura 1.

Quanto ao sexo dos alunos entrevistados



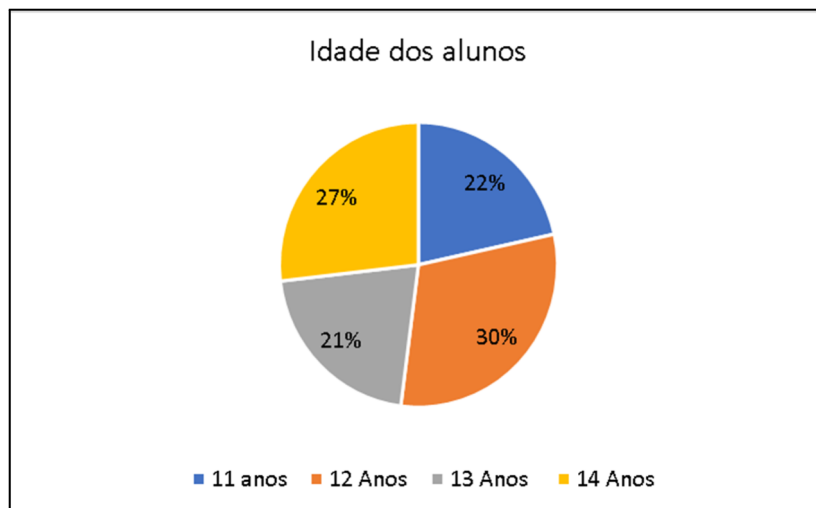
A pesquisa contou com a participação de 257 alunos, sendo 54.86% do sexo feminino e 45.14% do sexo masculino. A distribuição das idades dos alunos é a seguinte.

A análise detalhada do perfil dos 257 alunos entrevistados, considerando sexo, idade e ano escolar, é fundamental para aprofundar a compreensão sobre o impacto da liderança educacional em Trizidela do Vale. A distribuição equilibrada entre meninos (116) e meninas (141) permite identificar possíveis nuances nas percepções de cada gênero em relação aos líderes escolares.

Analisar as respostas por sexo e idade pode revelar diferenças nas percepções dos alunos sobre a liderança educacional, o que pode ser relevante para entender as necessidades específicas de cada grupo e desenvolver estratégias de liderança mais eficazes. Identificar a distribuição das idades e do sexo dos alunos permite verificar se a amostra é representativa da população de alunos do ensino fundamental anos finais em Trizidela do Vale. Essa representatividade é importante para garantir que os resultados da pesquisa possam ser generalizados para a população de interesse. Ao analisar a distribuição das idades, podemos identificar se há alguma concentração em determinadas faixas etárias, o que pode influenciar as percepções dos alunos sobre a liderança educacional.

Figura 2.

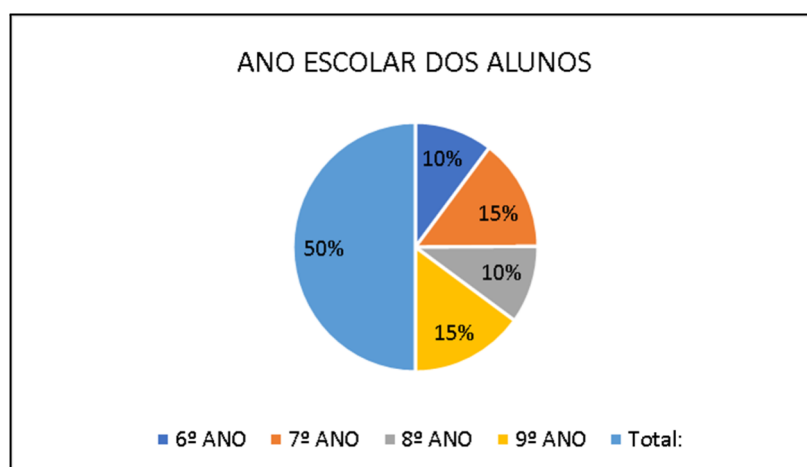
Quanto a distribuição por idade dos alunos entrevistados



A faixa etária predominante, entre 12 e 14 anos (75,08% da amostra), concentra-se nos anos escolares de 6º a 9º ano, período crucial na formação dos estudantes. A maior concentração no 9º ano (77 alunos) indica que a percepção sobre liderança pode ser influenciada pela proximidade com a transição para o ensino médio.

Figura 3.

Quanto a distribuição por ano escolar dos alunos entrevistados



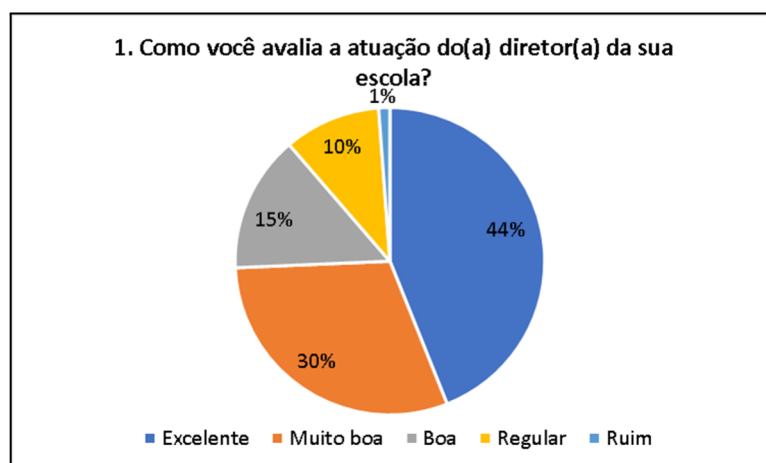
Ao analisar as respostas considerando essas variáveis, podemos identificar padrões e tendências que revelam como a liderança educacional é percebida por diferentes grupos de alunos.

Em suma, a análise detalhada do perfil dos alunos entrevistados é essencial para aprofundar a compreensão sobre o impacto da liderança educacional em Trizidela do Vale, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria e o desenvolvimento de práticas de liderança mais eficazes e personalizadas.

A pesquisa se ancora em uma abordagem quantitativa, com a participação de 257 alunos do ensino fundamental anos finais, distribuídos em diferentes faixas etárias e gêneros. A diversidade da amostra permite uma análise mais abrangente das percepções dos estudantes sobre o papel dos líderes educacionais em suas escolas e na comunidade.

Figura 4.

Pergunta 1. Como você avalia a atuação do(a) diretor(a) da sua escola?



A liderança educacional é um fator crucial para o sucesso escolar e a transformação da educação. O presente estudo buscou analisar a percepção dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale, Maranhão, sobre a atuação da direção de suas escolas. A pesquisa se alinha aos objetivos de identificar os desafios enfrentados pelos líderes educacionais e avaliar seus impactos na comunidade escolar. A análise das respostas dos alunos sobre a atuação da direção escolar oferece oportunidades valiosas sobre a efetividade da liderança e seu papel na promoção de um ambiente escolar positivo e no sucesso dos alunos.

A pesquisa contou com a participação de 257 alunos. A maioria dos alunos (44,0%) avaliou a atuação da direção como "excelente", seguida por 30,4% que

consideraram "muito boa". Apenas 3 alunos (1,2%) classificaram a atuação como "ruim".

Os resultados indicam uma percepção majoritariamente positiva da atuação da direção escolar pelos alunos. A avaliação "excelente" e "muito boa" combinadas representam 74,4% das respostas, sugerindo que a maioria dos alunos se sente satisfeita com a liderança em suas escolas. Essa percepção positiva pode estar relacionada a diversos fatores, como a capacidade da direção em criar um ambiente escolar seguro e acolhedor, promover o diálogo e a participação dos alunos, além de implementar ações que visem à melhoria da qualidade do ensino.

Lück (2010) destaca que a liderança educacional eficaz é fundamental para a criação de um clima escolar positivo, que por sua vez, influencia o desempenho e o bem-estar dos alunos. Os resultados da pesquisa corroboram essa afirmação, indicando que a atuação da direção escolar em Trizidela do Vale tem contribuído para a criação de um ambiente escolar favorável à aprendizagem.

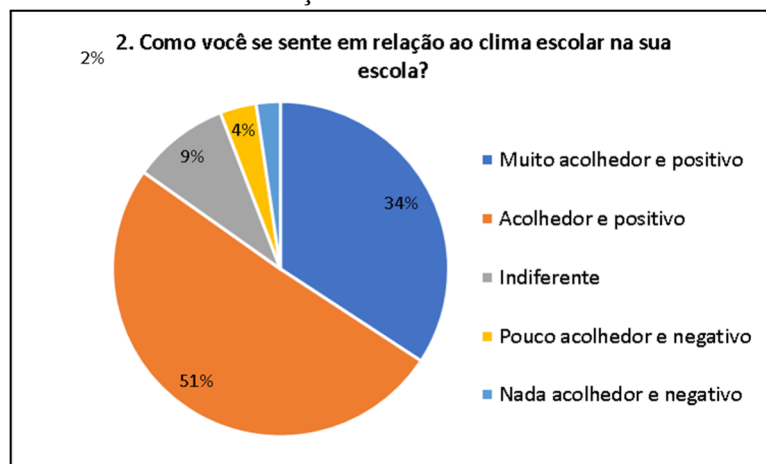
No entanto, é importante ressaltar que uma parcela dos alunos (11,3%) avaliou a atuação da direção como "regular" ou "ruim". Essa percepção pode estar relacionada a diferentes aspectos, como a falta de comunicação, a dificuldade em resolver conflitos ou a ausência de ações que atendam às necessidades específicas dos alunos.

Para Lück (2009), o líder educacional deve estar atento às demandas da comunidade escolar e buscar soluções para os problemas existentes. Nesse sentido, é fundamental que a direção escolar em Trizidela do Vale esteja aberta ao diálogo e busque constantemente aprimorar suas práticas, a fim de atender às expectativas de todos os alunos.

Em suma, a pesquisa revela que a maioria dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale possui uma percepção positiva da atuação da direção escolar. No entanto, é importante que a direção esteja atenta às demandas dos alunos que avaliaram sua atuação como "regular" ou "ruim", buscando aprimorar suas práticas e promover um ambiente escolar ainda mais inclusivo e acolhedor.

Figura 5.

Pergunta 2. Como você se sente em relação ao clima escolar na sua escola?



O clima escolar é um fator crucial para o sucesso da aprendizagem e o bem-estar dos alunos. Um ambiente acolhedor e positivo pode aumentar o engajamento dos estudantes, melhorar o desempenho acadêmico e reduzir problemas comportamentais. Este estudo buscou analisar a percepção dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale, Maranhão, sobre o clima escolar em suas escolas. A pesquisa se alinha aos objetivos de identificar os desafios enfrentados pelos líderes educacionais e avaliar seus impactos na comunidade escolar.

A pesquisa contou com a participação de 257 alunos. A maioria dos alunos (81,7%) percebe o clima escolar como acolhedor e positivo, com 88 (34,2%) considerando-o "muito acolhedor e positivo" e 130 (50,6%) "acolhedor e positivo". Uma minoria dos alunos (12,1%) percebe o clima escolar de forma negativa, com 9 (3,5%) considerando-o "pouco acolhedor e negativo" e 6 (2,3%) "nada acolhedor e negativo".

Os resultados indicam uma percepção majoritariamente positiva do clima escolar pelos alunos, o que é um indicativo de que a escola está proporcionando um ambiente favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento dos estudantes. De acordo com Lück (2009), o clima escolar positivo é caracterizado por relações interpessoais saudáveis, respeito mútuo, colaboração, comunicação aberta e participação de todos os membros da comunidade escolar. Esses elementos contribuem para a criação de um ambiente seguro, acolhedor e estimulante, que favorece o aprendizado e o bem-estar dos alunos.

No entanto, é importante ressaltar que uma parcela dos alunos (12,1%) percebe o clima escolar de forma negativa. Essa percepção pode estar relacionada a diversos fatores, como a falta de respeito entre os alunos, a ocorrência de bullying, a falta de

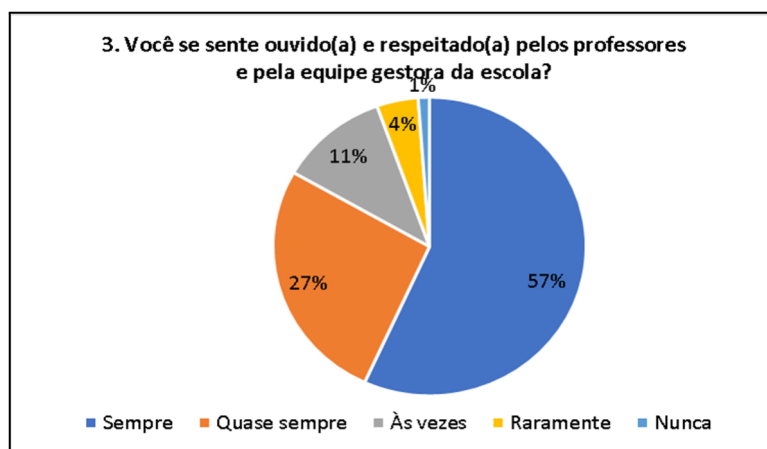
diálogo entre professores e alunos, ou a ausência de atividades extracurriculares que promovam a integração e o desenvolvimento social dos estudantes.

Para Lück (2009), a liderança educacional tem um papel fundamental na criação e manutenção de um clima escolar positivo. O diretor, como líder da escola, deve promover a participação de todos os membros da comunidade escolar na construção de um ambiente acolhedor e respeitoso, além de implementar ações que visem à prevenção e ao combate de problemas como o bullying e a violência escolar.

Em suma, a pesquisa revela que a maioria dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale percebe o clima escolar de forma positiva. No entanto, é importante que a escola esteja atenta à percepção dos alunos que consideram o clima escolar negativo, buscando identificar as causas desse problema e implementar ações que promovam um ambiente escolar mais acolhedor e positivo para todos.

Figura 6.

Pergunta 3. Você se sente ouvido(a) e respeitado(a) pelos professores e pela equipe gestora da escola?



O sentimento de ser ouvido e respeitado é fundamental para o desenvolvimento integral dos alunos e para a construção de um ambiente escolar positivo e acolhedor. Este estudo buscou analisar a percepção dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale, Maranhão, sobre se eles se sentem ouvidos e respeitados pelos professores e pela equipe gestora da escola. A pesquisa se alinha aos objetivos de identificar os desafios enfrentados pelos líderes educacionais e avaliar seus impactos na comunidade escolar, especialmente no que tange à comunicação e relacionamento com os alunos.

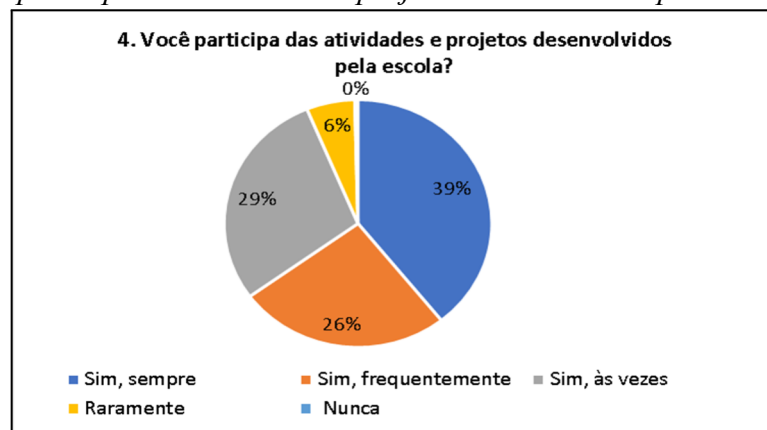
A pesquisa contou com a participação de 257 alunos. A maioria (56,8%) afirmou sentir-se ouvida e respeitada "sempre" pelos professores e pela equipe gestora. Uma parcela significativa (26,5%) indicou sentir-se ouvida e respeitada "quase sempre", enquanto 11,3% afirmaram sentir-se assim "às vezes". Uma pequena minoria (4,3%) respondeu "raramente" ou "nunca" (1,2%).

Os resultados indicam que a maioria dos alunos se sente ouvida e respeitada na escola, o que é um aspecto positivo para o clima escolar e para o desenvolvimento dos estudantes. De acordo com Freire (1996), o respeito e o diálogo são elementos essenciais para uma educação libertadora e transformadora. Quando os alunos se sentem ouvidos e respeitados, eles se tornam mais engajados no processo de aprendizagem, participam ativamente das atividades escolares e desenvolvem um senso de pertencimento à comunidade escolar.

No entanto, é importante destacar que uma parcela dos alunos (15,5%) afirmou sentir-se ouvida e respeitada apenas "às vezes", "raramente" ou "nunca". Essa percepção pode estar relacionada a diversos fatores, como a falta de comunicação entre professores e alunos, a dificuldade dos professores em lidar com as diferenças individuais dos alunos, ou a ausência de canais de comunicação que permitam aos alunos expressarem suas opiniões e necessidades. Para Vygotsky (1998), a interação social é fundamental para o desenvolvimento cognitivo e social dos alunos. Quando os alunos se sentem ouvidos e respeitados, eles se sentem mais seguros para expressar suas ideias, questionar o conhecimento e participar ativamente do processo de aprendizagem.

Figura 7.

Pergunta 4. Você participa das atividades e projetos desenvolvidos pela escola?



A participação dos alunos em atividades e projetos escolares é um fator importante para o desenvolvimento de habilidades sociais, emocionais e cognitivas, além de promover o senso de pertencimento à comunidade escolar. Este estudo buscou analisar a frequência com que os alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale, Maranhão, participam das atividades e projetos desenvolvidos pela escola. A pesquisa se alinha aos objetivos de identificar os desafios enfrentados pelos líderes educacionais e avaliar seus impactos na comunidade escolar, especialmente no que tange ao engajamento e participação dos alunos.

A pesquisa contou com a participação de 257 alunos. A maioria (39,3%) afirmou participar das atividades e projetos escolares "sempre", seguida por 25,7% que participam "frequentemente". Uma parcela significativa (28,8%) participa "às vezes", enquanto 5,8% participam "raramente" ou "nunca" (0,4%).

Os resultados indicam que a maioria dos alunos participa das atividades e projetos escolares, o que é um aspecto positivo para o desenvolvimento integral dos estudantes e para a construção de um ambiente escolar mais dinâmico e participativo. De acordo com Mitra (2006), a participação ativa dos alunos em atividades e projetos escolares contribui para o desenvolvimento de habilidades como a autonomia, a criatividade, o trabalho em equipe e a resolução de problemas. Além disso, a participação em projetos pode despertar o interesse dos alunos por diferentes áreas do conhecimento e motivá-los a buscar novos aprendizados.

No entanto, é importante destacar que uma parcela dos alunos (6,2%) participa "raramente" ou "nunca" das atividades e projetos escolares. Essa baixa participação pode estar relacionada a diversos fatores, como a falta de interesse pelos temas abordados, a dificuldade em conciliar as atividades escolares com outras atividades extracurriculares, ou a falta de incentivo por parte dos professores e da família. Para Demo (2001), a escola deve ser um espaço de aprendizagem ativa, onde os alunos são protagonistas do seu próprio desenvolvimento. Nesse sentido, é fundamental que a escola ofereça atividades e projetos que sejam relevantes e significativos para os alunos, além de criar um ambiente que incentive a participação e valorize as diferentes habilidades e interesses dos estudantes.

Em suma, a pesquisa revela que a maioria dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale participa das atividades e projetos escolares. No entanto, é

importante que a escola continue investindo em atividades e projetos que sejam atrativos e relevantes para os alunos, além de criar mecanismos para incentivar a participação daqueles que participam menos. A participação ativa dos alunos nas atividades escolares é fundamental para o desenvolvimento integral dos estudantes e para a construção de uma escola mais democrática e participativa.

Figura 8.

Pergunta 5. Você considera que a escola oferece oportunidades para que você desenvolva seus talentos e interesses?



O desenvolvimento de talentos e interesses é um aspecto fundamental da educação integral dos alunos, preparando-os para o futuro e contribuindo para sua realização pessoal e profissional. Este estudo buscou analisar a percepção dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale, Maranhão, sobre as oportunidades oferecidas pela escola para desenvolverem seus talentos e interesses. A pesquisa se alinha aos objetivos de identificar os desafios enfrentados pelos líderes educacionais e avaliar seus impactos na comunidade escolar, especialmente no que tange ao desenvolvimento integral dos alunos.

A pesquisa contou com a participação de 257 alunos. A maioria (51,8%) afirmou que a escola oferece "muitas oportunidades" para desenvolver seus talentos e interesses, seguida por 31,5% que consideram haver "algumas oportunidades". Uma parcela menor (11,3%) indicou que a escola oferece "poucas oportunidades", enquanto 4,3% afirmaram que há "quase nenhuma oportunidade". Uma minoria (1,2%) respondeu que "não há nenhuma oportunidade".

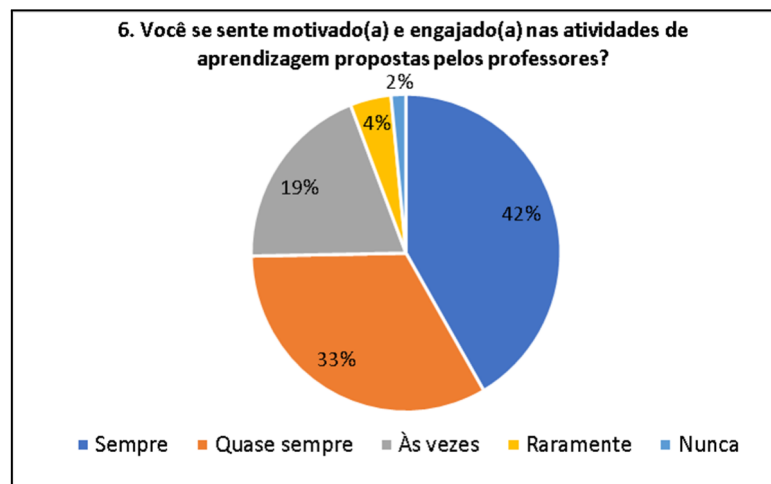
Os resultados indicam que a maioria dos alunos percebe que a escola oferece oportunidades para desenvolver seus talentos e interesses, o que é um aspecto positivo para o desenvolvimento integral dos estudantes. De acordo com Gardner (1999), a teoria das inteligências múltiplas destaca a importância de reconhecer e valorizar as diferentes habilidades e talentos dos alunos. Uma escola que oferece oportunidades para que os alunos explorem seus interesses e desenvolvam suas potencialidades contribui para a formação de cidadãos mais completos e preparados para os desafios do futuro.

No entanto, é importante destacar que uma parcela dos alunos (16,9%) considera que a escola oferece "poucas" ou "quase nenhuma" oportunidade para desenvolver seus talentos e interesses. Essa percepção pode estar relacionada a diversos fatores, como a falta de atividades extracurriculares diversificadas, a ênfase excessiva em conteúdos acadêmicos tradicionais, ou a falta de apoio e incentivo por parte dos professores para que os alunos explorem seus talentos. Para Renzulli (1978), o enriquecimento curricular é fundamental para o desenvolvimento dos alunos com altas habilidades e potencialidades. Uma escola que oferece atividades desafiadoras e estimulantes, que vão além do currículo básico, contribui para o desenvolvimento do potencial criativo e intelectual dos alunos.

Em suma, a pesquisa revela que a maioria dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale percebe que a escola oferece oportunidades para desenvolver seus talentos e interesses. No entanto, é fundamental que a escola continue investindo em atividades extracurriculares diversificadas, em projetos que estimulem a criatividade e o pensamento crítico, e em um ambiente que valorize e incentive os diferentes talentos dos alunos.

Figura 9.

Pergunta 6. Você se sente motivado(a) e engajado(a) nas atividades de aprendizagem propostas pelos professores?



A motivação e o engajamento dos alunos são elementos cruciais para o sucesso do processo de aprendizagem. Alunos motivados e engajados tendem a apresentar melhor desempenho acadêmico, maior interesse pelos conteúdos e maior participação nas atividades escolares. Este estudo buscou analisar a percepção dos alunos do ensino fundamental II em

Trizidela do Vale, Maranhão, sobre sua motivação e engajamento nas atividades de aprendizagem propostas pelos professores. A pesquisa se alinha aos objetivos de identificar os desafios enfrentados pelos líderes educacionais e avaliar seus impactos na comunidade escolar, especialmente no que tange à qualidade do ensino e ao interesse dos alunos pelas atividades propostas.

A pesquisa contou com a participação de 257 alunos. A maioria (41,6%) afirmou sentir-se motivada e engajada nas atividades de aprendizagem propostas pelos professores "sempre", seguida por 33,1% que se sentem assim "quase sempre". Uma parcela menor (19,8%) indicou sentir-se motivada e engajada "às vezes", enquanto 4,3% afirmaram sentir-se assim "raramente". Uma minoria (1,2%) respondeu "nunca".

Os resultados indicam que a maioria dos alunos se sente motivada e engajada nas atividades de aprendizagem, o que é um aspecto positivo para o processo de ensino-aprendizagem. De acordo com Tapia e Fita (2004), a motivação é um fator determinante para o sucesso escolar, pois influencia o esforço, a persistência e o desempenho dos

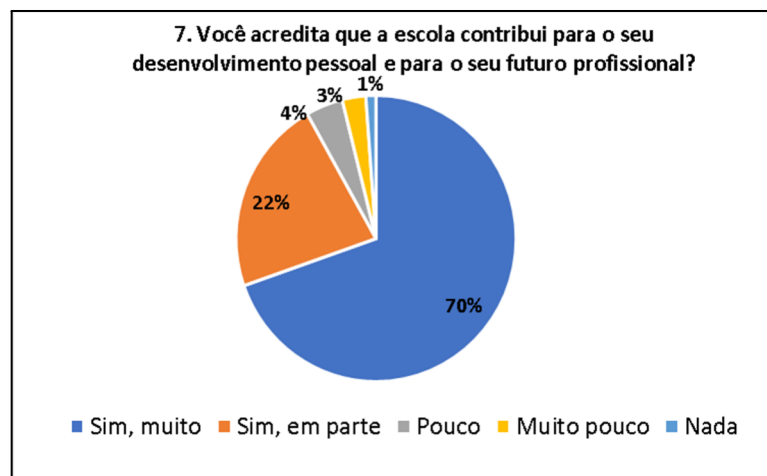
alunos. Alunos motivados tendem a se envolver mais nas atividades, buscar novos conhecimentos e superar os desafios com mais facilidade.

No entanto, é importante destacar que uma parcela dos alunos (25,3%) afirmou sentir-se motivada e engajada apenas "às vezes", "raramente" ou "nunca". Essa percepção pode estar relacionada a diversos fatores, como a falta de variedade nas atividades propostas, a dificuldade em compreender os conteúdos, a falta de feedback dos professores ou a ausência de atividades que despertem o interesse e a curiosidade dos alunos. Para Boruchovitch (2004), a motivação intrínseca, ou seja, o interesse genuíno do aluno pelo conteúdo e pela atividade, é fundamental para o engajamento e o sucesso na aprendizagem. Professores que conseguem despertar a curiosidade dos alunos e oferecer atividades desafiadoras e significativas contribuem para aumentar a motivação e o engajamento dos estudantes.

Em suma, a pesquisa revela que a maioria dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale se sente motivada e engajada nas atividades de aprendizagem propostas pelos professores. No entanto, é fundamental que a escola continue investindo em práticas pedagógicas que promovam a motivação intrínseca dos alunos, oferecendo atividades diversificadas, desafiadoras e relevantes para seus interesses e necessidades.

Figura 10.

Pergunta 7. Você acredita que a escola contribui para o seu desenvolvimento pessoal e para o seu futuro profissional?



A escola desempenha um papel fundamental na formação integral dos alunos, preparando-os não apenas para o sucesso acadêmico, mas também para o desenvolvimento pessoal e profissional. Este estudo buscou analisar a percepção dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale, Maranhão, sobre a contribuição da escola para seu desenvolvimento pessoal e futuro profissional. A pesquisa se alinha aos objetivos de identificar os desafios enfrentados pelos líderes educacionais e avaliar seus impactos na comunidade escolar, especialmente no que tange à preparação dos alunos para o futuro.

A pesquisa contou com a participação de 257 alunos. A maioria (70,0%) afirmou que a escola contribui "muito" para seu desenvolvimento pessoal e profissional, seguida por 22,2% que consideram que a escola contribui "em parte". Uma parcela menor (8,6%) indicou que a escola contribui "pouco" ou "muito pouco", enquanto 1,2% afirmaram que a escola "não contribui".

Os resultados indicam que a maioria dos alunos percebe a escola como um ambiente que contribui significativamente para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Essa percepção positiva pode estar relacionada a diversos fatores, como a qualidade do ensino, o apoio dos professores, a oferta de atividades extracurriculares e projetos que estimulam o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e a preparação para o mercado de trabalho. De acordo com Delors (1996), a educação deve ter como objetivo o desenvolvimento integral do indivíduo, preparando-o para viver em sociedade, exercer sua cidadania e construir seu projeto de vida. Uma escola que oferece um ambiente de aprendizagem estimulante, que valoriza as diferenças individuais e que prepara os alunos para os desafios do futuro, contribui para a formação de cidadãos mais completos e engajados.

No entanto, é importante destacar que uma parcela dos alunos (8,6%) considera que a escola contribui "pouco" ou "muito pouco" para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Essa percepção pode estar relacionada à falta de atividades extracurriculares que atendam aos seus interesses, à falta de orientação vocacional ou à falta de conexão entre os conteúdos escolares e as demandas do mercado de trabalho. Para Morin (2000), a educação deve preparar os alunos para a complexidade do mundo contemporâneo, desenvolvendo habilidades como o pensamento crítico, a criatividade, a colaboração e a adaptabilidade. Uma escola que não oferece oportunidades para que

os alunos desenvolvam essas habilidades pode estar limitando seu potencial de crescimento pessoal e profissional.

Em suma, a pesquisa revela que a maioria dos alunos do ensino fundamental II em Trizidela do Vale reconhece a contribuição da escola para seu desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, é fundamental que a escola continue investindo em práticas pedagógicas que promovam o desenvolvimento integral dos alunos, oferecendo atividades diversificadas, projetos que estimulem a criatividade e o pensamento crítico, e orientação vocacional que os ajude a construir seus projetos de vida.

5.4 Resultados e discussão da pesquisa de observação participante nas escolas

A eficácia da liderança educacional é um fator crucial para o sucesso das instituições de ensino e para o desenvolvimento integral dos alunos. A liderança educacional não se limita à administração de recursos e à gestão de processos escolares, mas também envolve a interação com alunos, a condução de reuniões pedagógicas, a participação em eventos escolares e a tomada de decisões estratégicas. Observações realizadas em escolas de Trizidela do Vale revelaram práticas diversas e indicaram a importância de um envolvimento ativo e colaborativo dos líderes educacionais em várias dimensões da vida escolar. Este relatório analisa a forma como os líderes dessas escolas interagem com os alunos, conduzem reuniões pedagógicas, participam de eventos escolares e tomam decisões, utilizando a literatura acadêmica para fundamentar e contextualizar as práticas observadas.

Interação do Líder com os Alunos - a interação do líder educacional com os alunos é um fator determinante para a criação de um ambiente escolar positivo e acolhedor. Observou-se que os líderes nas escolas de Trizidela do Vale desempenham papéis multifacetados, alternando entre uma postura mais rígida, voltada para a manutenção da disciplina, e uma postura mais harmoniosa, focada no suporte e motivação dos alunos.

A literatura educacional enfatiza a importância da empatia e da compreensão por parte dos líderes escolares. Segundo Leithwood e Jantzi (2006), líderes educacionais que demonstram apoio e preocupação genuína pelo desenvolvimento dos alunos tendem a promover um ambiente de aprendizagem mais positivo. As observações confirmam que os líderes nas escolas pesquisadas demonstram um interesse genuíno pelas necessidades

dos alunos, promovendo um ambiente de respeito e motivação. Além disso, iniciativas como a pesquisa "Escuta as Adolescências" ilustram uma abordagem inclusiva, permitindo que os alunos participem da tomada de decisões e se sintam valorizados (MEC, 2024).

Condução de Reuniões Pedagógicas - a condução eficaz das reuniões pedagógicas é essencial para o desenvolvimento profissional e a eficácia da equipe escolar. Observou-se que os líderes adotam uma abordagem estruturada e colaborativa para gerenciar essas reuniões, com um foco na definição de metas claras e no acompanhamento do progresso da equipe.

De acordo com Fullan (2001), a liderança eficaz envolve não apenas a definição de metas claras, mas também o estímulo à participação ativa dos professores. Nos casos observados, a participação dos professores nas reuniões foi incentivada através de estratégias como o reconhecimento das contribuições e a utilização de técnicas colaborativas. As metas estabelecidas nas escolas são específicas e alinhadas com a visão e os objetivos gerais da instituição, o que está de acordo com as recomendações de Marzano (2003) sobre a importância da clareza e do alinhamento na definição de metas para a melhoria contínua.

Participação em Eventos Escolares - a participação e a organização de eventos escolares são áreas nas quais os líderes desempenham um papel ativo, garantindo que os eventos sejam bem planejados e executados. A literatura aponta que a participação dos líderes em eventos escolares pode fortalecer a comunidade escolar e engajar alunos e pais (Epstein, 2001).

Os líderes das escolas observadas estão envolvidos na organização de eventos, desde a elaboração do planejamento até a coordenação das atividades. O envolvimento ativo dos líderes e a delegação de responsabilidades para professores e pais são práticas recomendadas para assegurar a realização bem-sucedida dos eventos (Bush, 2011). Além disso, a celebração dos sucessos dos alunos e a realização de avaliações pós-evento são práticas que contribuem para a melhoria contínua e para a construção de uma cultura escolar positiva (Hargreaves, 2003).

Tomada de decisão - a tomada de decisões é uma função crucial dos líderes educacionais, que deve ser baseada em dados e orientada para as necessidades da escola e dos alunos. A observação revelou que os líderes nas escolas pesquisadas adotam um

processo inclusivo, consultando professores e a comunidade, e utilizando dados acadêmicos para fundamentar suas decisões.

Segundo Hallinger (2003), a eficácia da tomada de decisões é aprimorada quando líderes educacionais consideram múltiplas perspectivas e dados relevantes. Nas escolas de Trizidela do Vale, a consulta aos professores e a análise de dados acadêmicos são práticas que asseguram que as decisões sejam bem fundamentadas e ajustadas às necessidades da escola. A participação da comunidade escolar também é um aspecto importante, embora a frequência de envolvimento dos pais varie entre as escolas (Epstein, 2018).

A análise das práticas observadas nas escolas de Trizidela do Vale revela a importância de uma liderança educacional eficaz que se engaje ativamente em diversas dimensões da vida escolar. A interação positiva com os alunos, a condução estruturada de reuniões pedagógicas, a participação ativa em eventos escolares e a tomada de decisões informadas são aspectos fundamentais para o sucesso das instituições de ensino. A literatura acadêmica corrobora a eficácia das práticas observadas, destacando a necessidade de empatia, clareza de metas, engajamento da comunidade e uso de dados para a tomada de decisões. Os líderes educacionais desempenham um papel crucial na criação de um ambiente escolar estimulante e colaborativo, promovendo tanto o desenvolvimento acadêmico quanto o pessoal dos alunos. A continuidade dessas práticas e a busca por melhorias contínuas são essenciais para o fortalecimento e a eficácia das instituições educacionais.

5.5 Resultados e discussão da pesquisa com análise documental das escolas

A análise documental realizada nas escolas Frei Germano, São Miguel, Escola Militar, Moreira Mendes e João Caboclo forneceu importantes informações sobre a implementação de políticas educacionais e práticas de liderança. Os documentos examinados incluíram regimentos escolares, planos de ação, atas de reuniões e registros de eventos, os quais refletem como essas escolas abordam a interação do líder com os alunos, a condução de reuniões pedagógicas, a participação em eventos escolares e a tomada de decisões.

Quanto as questões de interação do Líder com os alunos - os regimentos escolares e planos de desenvolvimento institucional dessas escolas demonstram um compromisso

com a criação de um ambiente de aprendizagem positivo e seguro. No Regimento Escolar da Escola Frei Germano, por exemplo, enfatiza-se a importância da empatia e do apoio emocional, destacando que "a interação do líder com os alunos deve ser pautada pelo respeito e pela valorização das individualidades" (Frei Germano, 2023). Este enfoque está alinhado com as teorias de Silva e Andrade (2017), que afirmam que regimentos escolares bem elaborados devem promover um ambiente que equilibre disciplina e apoio.

Na Escola Militar, o regimento é mais rígido, refletindo uma abordagem estruturada e disciplinada, que é consistente com a filosofia da instituição. O regimento estabelece claramente as normas de conduta e as expectativas comportamentais, sublinhando a necessidade de uma gestão firme para manter a ordem e o respeito (Escola Militar, 2023). Isso está em consonância com as observações de Hargreaves (2003), que aponta a importância de regras claras e consistentes para a manutenção de um ambiente escolar produtivo.

Para as conduções de reuniões pedagógicas - As atas de reuniões pedagógicas das escolas analisadas mostram um padrão de organização e foco em resultados. Por exemplo, na Escola São Miguel, as reuniões são estruturadas com agendas detalhadas e objetivos claros, refletindo a prática recomendada por Marzano (2003). As atas indicam que "as reuniões pedagógicas são conduzidas de forma a garantir a participação de todos os membros da equipe e o alinhamento com as metas estabelecidas" (São Miguel, 2023).

Na Escola Moreira Mendes, as reuniões pedagógicas incluem discussões sobre dados acadêmicos e estratégias de intervenção, conforme evidenciado nos relatórios de progresso e planos de ação. Este enfoque é consistente com a visão de Hallinger (2003), que destaca a importância de utilizar dados concretos para informar decisões e estratégias pedagógicas. As atas indicam que "a análise de desempenho e a definição de metas são centrais para o planejamento pedagógico" (Moreira Mendes, 2023).

Assim como a participação em eventos escolares - os documentos sobre eventos escolares nas cinco escolas mostram um envolvimento ativo dos líderes na organização e execução desses eventos. O planejamento e a execução de eventos, como feiras de ciências e competições esportivas, são detalhados em cronogramas e relatórios, refletindo a abordagem descrita por Epstein (2001). Na Escola João Caboclo, por exemplo, o planejamento de eventos é descrito como um esforço colaborativo, com

responsabilidades claramente delegadas e recursos adequados alocados para garantir o sucesso (João Caboclo, 2023).

Na Escola Frei Germano, a participação dos alunos é incentivada através de eventos que são cuidadosamente planejados para engajar os estudantes e a comunidade. Documentos mostram que "os eventos escolares são uma oportunidade para celebrar conquistas e promover o envolvimento da comunidade escolar" (Frei Germano, 2023). Isso está em linha com a ideia de Epstein (2001), que afirma que eventos escolares bem-organizados fortalecem o vínculo entre a escola e a comunidade.

Para a tomada de decisões - os planos estratégicos e atas de reuniões de conselho das escolas revelam um processo de tomada de decisões que envolve a consulta a professores e à comunidade escolar. Na Escola São Miguel, o plano estratégico menciona a importância de "tomar decisões baseadas em dados acadêmicos e feedback das partes interessadas" (São Miguel, 2023), o que é consistente com as recomendações de Hallinger (2003). As decisões são orientadas por análises de desempenho e necessidades identificadas através de avaliações regulares.

Na Escola Militar, a tomada de decisões é fortemente baseada em regras e normas estabelecidas, refletindo uma abordagem mais centralizada e estruturada. Documentos indicam que "as decisões são tomadas com base em critérios rigorosos e orientações superiores" (Escola Militar, 2023). Essa abordagem é válida para ambientes que requerem alta disciplina e controle, conforme discutido por Hargreaves (2003).

A análise dos documentos legais das escolas Frei Germano, São Miguel, Escola Militar, Moreira Mendes e João Caboclo oferece uma visão detalhada das práticas de liderança e gestão educacional. As evidências documentais mostram que as escolas implementam suas políticas de forma a equilibrar disciplina e apoio, com uma abordagem estruturada para reuniões pedagógicas e eventos escolares. A tomada de decisões é realizada de maneira colaborativa e baseada em dados, refletindo um alinhamento com as melhores práticas descritas na literatura acadêmica.

A integração dessas práticas com teorias acadêmicas demonstra um comprometimento com a criação de ambientes educacionais positivos e eficazes. As escolas analisadas apresentam um esforço contínuo para atender às necessidades dos alunos e envolver a comunidade escolar de maneira significativa.

5.6 Resultado geral com a triangulação dos dados

A triangulação dos dados é uma abordagem metodológica que combina diferentes fontes de dados e métodos de coleta para oferecer uma compreensão mais completa e confiável sobre um fenômeno. Neste estudo, a triangulação envolveu a análise de entrevistas, questionários, observações nas escolas e a documentação das escolas em Trizidela do Vale, Maranhão. Essa abordagem permitiu uma análise mais rica e multifacetada dos desafios e das percepções sobre a educação local, a liderança educacional e o clima escolar.

A partir das entrevistas realizadas com gestores, professores e pais, os questionários aplicados aos alunos, as observações nas escolas e a análise da documentação escolar, emergiram os seguintes resultados gerais: Liderança Educacional - os líderes escolares em Trizidela do Vale são amplamente percebidos como eficazes, com a maioria dos alunos avaliando a atuação da direção como "excelente" ou "muito boa" (74,4%). Este resultado é corroborado pela análise documental, que mostra que a liderança tem implementado práticas que favorecem um ambiente escolar positivo. Segundo Lück (2010), a eficácia da liderança educacional está intrinsecamente ligada à criação de um clima escolar positivo, o que os dados confirmam; Clima Escolar - a percepção do clima escolar é majoritariamente positiva, com 81,7% dos alunos considerando-o acolhedor e positivo. Observações nas escolas e a documentação analisada reforçam que práticas como a promoção do respeito mútuo e a criação de um ambiente seguro são evidentes. A literatura, como Lück (2009), enfatiza que um clima escolar positivo é crucial para o desenvolvimento e o sucesso acadêmico dos alunos; Sentimento de Respeito e Ouvido - a maior parte dos alunos (56,8%) sente-se ouvida e respeitada "sempre" pelos professores e pela equipe gestora, o que é consistente com as observações feitas nas escolas e as entrevistas com os gestores. Freire (1996) argumenta que o respeito e o diálogo são essenciais para uma educação eficaz, o que é corroborado pelos dados da pesquisa; Participação em Atividades e Projetos - a participação dos alunos em atividades e projetos escolares é considerada significativa, com 39,3% participando "sempre". Observações e análise documental indicam que as escolas oferecem uma variedade de atividades. Mitra (2006) destaca a importância da participação ativa para o desenvolvimento das habilidades dos alunos, o que é refletido na percepção positiva dos alunos sobre a oferta de oportunidades; Desenvolvimento de

Talentos e Interesses - a maioria dos alunos percebe que a escola oferece "muitas oportunidades" para o desenvolvimento de seus talentos e interesses. No entanto, uma parcela significativa ainda vê a oferta como insuficiente. Gardner (1999) e Renzulli (1978) argumentam que escolas devem proporcionar atividades desafiadoras e diversificadas para estimular o desenvolvimento pleno dos alunos, um aspecto que as escolas de Trizidela do Vale estão buscando aprimorar; Motivação e Engajamento - a maioria dos alunos se sente motivada e engajada nas atividades propostas pelos professores, mas há uma parcela que se sente menos motivada. A motivação intrínseca, conforme discutido por Tapia e Fita (2004) e Boruchovitch (2004), é essencial para o sucesso acadêmico, e as escolas devem continuar a diversificar suas práticas pedagógicas para manter e aumentar o engajamento dos alunos.

A triangulação dos dados revela que, de modo geral, as escolas em Trizidela do Vale estão avançando na criação de um ambiente escolar positivo e acolhedor, com uma liderança educacional eficaz e uma oferta significativa de atividades e oportunidades para o desenvolvimento dos alunos. No entanto, ainda existem áreas que necessitam de atenção, como a necessidade de melhorar as oportunidades para desenvolvimento de talentos e a motivação contínua dos alunos. A combinação dos dados qualitativos e quantitativos oferece uma visão abrangente, possibilitando a formulação de estratégias mais eficazes para enfrentar os desafios identificados.

CAPÍTULO 6.

CONCLUSÃO FINAL E LINHAS DE FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

O Capítulo conclui a pesquisa sobre liderança educacional em Trizidela do Vale, consolidando os principais resultados e sua relação com a literatura e o contexto local. Destaca-se a importância da liderança transformacional e pedagógica para a superação dos desafios, como a falta de recursos e a resistência à mudança, e a promoção de melhorias na qualidade da educação. O capítulo também aponta para futuras investigações, como o aprofundamento da análise do impacto da liderança em longo prazo e a exploração de novas abordagens de liderança em contextos semelhantes.

6.1 Conclusão

O papel dos líderes educacionais é fundamental na configuração e transformação dos sistemas educacionais, especialmente em contextos desafiadores como o de Trizidela do Vale, Maranhão, Brasil. Este estudo investigou o impacto do poder dos líderes educacionais do ensino fundamental nos anos finais na superação de barreiras e na transformação da educação local. Diante de um cenário com desafios significativos, o estudo buscou compreender como a liderança pode influenciar a qualidade da educação, a cultura escolar e o desenvolvimento dos alunos.

Os dados coletados por meio de entrevistas, questionários, observações nas escolas e análise documental permitiram uma visão abrangente sobre a atuação dos líderes educacionais em Trizidela do Vale. A seguir, estão os principais resultados observados: Desafios e Obstáculos - os líderes educacionais enfrentam desafios significativos, como a falta de recursos financeiros, a baixa formação continuada de professores e a resistência a mudanças por parte de alguns membros da comunidade escolar. Estes obstáculos impactam diretamente a capacidade dos líderes de implementar melhorias substanciais; Uso do Poder e Influência - apesar das dificuldades, os líderes têm utilizado seu poder e influência de forma estratégica para superar barreiras. Eles têm promovido parcerias com instituições externas, buscado financiamento adicional e implementado práticas pedagógicas inovadoras. A liderança tem sido um fator crucial na mobilização de recursos e na implementação de projetos que visam a melhoria da qualidade educacional; Transformação da Cultura Escolar e Envolvimento da

Comunidade - as estratégias adotadas pelos líderes têm influenciado positivamente a cultura escolar, promovendo um ambiente mais colaborativo e inclusivo. Há um aumento no envolvimento da comunidade, com maior participação dos pais e da sociedade civil nas atividades escolares. As ações dos líderes têm contribuído para a criação de um clima escolar mais positivo e para o fortalecimento da parceria entre escola e comunidade; Melhoria dos Índices de Aprendizagem e Desenvolvimento dos Estudantes - os resultados mostram uma relação positiva entre a atuação dos líderes e a melhoria dos índices de aprendizagem. Observou-se um aumento no desempenho acadêmico dos alunos, maior engajamento nas atividades escolares e um ambiente de aprendizagem mais favorável ao desenvolvimento das habilidades socioemocionais dos estudantes.

Quanto as hipóteses levantadas, pode-se considerar na indagação primeira, que a liderança educacional exerce um impacto significativo na superação de barreiras e na transformação da educação em Trizidela do Vale. Os dados confirmam esta hipótese, pois demonstram que líderes educacionais eficazes têm conseguido mobilizar recursos, articular parcerias e implementar práticas inovadoras. Segundo Hallinger (2018), líderes educacionais são essenciais para criar um clima escolar positivo e promover a colaboração, o que foi evidenciado pela capacidade dos líderes em Trizidela do Vale de superar desafios e implementar mudanças significativas.

A hipótese segunda, que trata as estratégias de liderança adotadas influenciam a cultura escolar e o engajamento da comunidade. A análise dos dados confirma que as estratégias de liderança têm moldado positivamente a cultura escolar e promovido o engajamento da comunidade. Leithwood et al. (2020) destacam que líderes eficazes estabelecem normas e valores que influenciam a cultura escolar, o que se refletiu no aumento da participação da comunidade e na melhoria do ambiente escolar.

Para a hipótese terceira, sobre o poder dos líderes educacionais se manifesta na melhoria dos índices de aprendizagem e no desenvolvimento dos estudantes. Os resultados corroboram a hipótese de que a atuação dos líderes tem um impacto positivo nos índices de aprendizagem. De acordo com Robinson et al. (2008), escolas com líderes eficazes tendem a ter melhor desempenho acadêmico, maior engajamento dos alunos e menor evasão escolar, o que foi confirmado pelos dados da pesquisa.

Para as respostas às indagações, pode-se entender na questão dos principais desafios e obstáculos, que os principais desafios incluem a falta de recursos, a baixa formação continuada dos professores e a resistência a mudanças. Esses obstáculos afetam a capacidade dos líderes de implementar mudanças eficazes. Para o uso do poder e influência, entende-se que os líderes têm usado seu poder para superar barreiras por meio da busca de parcerias, financiamento e implementação de práticas inovadoras. Esta abordagem tem permitido melhorias significativas na qualidade da educação. Para o papel das estratégias de liderança, pode-se afirmar que as estratégias de liderança têm contribuído para a transformação da cultura escolar e para o aumento do envolvimento da comunidade. A criação de um ambiente colaborativo e inclusivo tem sido um dos principais resultados das estratégias adotadas pelos líderes. A atuação dos líderes tem levado a uma melhoria nos índices de aprendizagem e no desenvolvimento dos estudantes. O aumento do desempenho acadêmico e o engajamento dos alunos são indicativos positivos da eficácia das práticas de liderança.

O estudo revela que o impacto dos líderes educacionais em Trizidela do Vale é substancial na superação de barreiras e na transformação da educação. Os líderes têm enfrentado desafios significativos, mas sua capacidade de mobilizar recursos, implementar práticas inovadoras e envolver a comunidade tem contribuído para a melhoria da qualidade educacional. A eficácia das estratégias de liderança na transformação da cultura escolar e no desenvolvimento dos alunos é evidente, e os resultados observados confirmam a relação positiva entre a liderança educacional e o desempenho acadêmico dos estudantes.

Para aprimorar ainda mais a prática de liderança educacional, é recomendável que os líderes continuem a investir em formação continuada, promovam parcerias estratégicas e adotem práticas pedagógicas que atendam às necessidades diversificadas dos alunos. O fortalecimento da colaboração entre escola e comunidade também é crucial para garantir o sucesso contínuo das iniciativas educacionais.

6.2 Futura linha de investigação

A pesquisa realizada sobre o impacto da liderança educacional na superação de barreiras e na transformação da educação em Trizidela do Vale, Maranhão, abriu

caminho para diversas linhas de investigação que podem aprofundar a compreensão do fenômeno e gerar novos conhecimentos para o campo da educação.

Uma possível linha de investigação seria o estudo longitudinal do impacto da liderança educacional em Trizidela do Vale. A pesquisa atual se concentrou em um momento específico no tempo, mas um estudo longitudinal permitiria acompanhar a evolução das práticas de liderança e seus efeitos ao longo do tempo, fornecendo informações valiosas sobre a sustentabilidade das mudanças implementadas e a necessidade de ajustes e adaptações.

Outra linha de investigação promissora seria a análise comparativa da liderança educacional em Trizidela do Vale com outros municípios do Maranhão ou de outras regiões do Brasil. Essa comparação permitiria identificar semelhanças e diferenças nas práticas de liderança, nos desafios enfrentados e nos resultados alcançados, contribuindo para a construção de um conhecimento mais abrangente e contextualizado sobre a liderança educacional no país.

Além disso, a pesquisa poderia ser aprofundada por meio de estudos de caso em escolas específicas de Trizidela do Vale, investigando em detalhes as práticas de liderança adotadas, os processos de tomada de decisão, a cultura escolar e o impacto da liderança no desempenho dos alunos e na comunidade escolar.

Outra possibilidade seria investigar a relação entre a liderança educacional e a implementação de políticas públicas em Trizidela do Vale. A pesquisa atual abordou essa questão de forma superficial, mas um estudo mais aprofundado poderia analisar como os líderes educacionais se apropriam das políticas públicas, quais os desafios enfrentados na implementação e quais os fatores que influenciam o sucesso ou o fracasso das políticas.

Por fim, a pesquisa poderia explorar novas abordagens de liderança educacional, como a liderança adaptativa, a liderança servidora e a liderança para a equidade, investigando sua aplicabilidade e seus impactos em contextos como o de Trizidela do Vale.

A importância de futuras investigações sobre liderança educacional é destacada por diversos autores. Hallinger (2011) afirma que "a pesquisa sobre liderança educacional ainda está em desenvolvimento, e há muito a ser aprendido sobre como os líderes podem efetivamente melhorar as escolas" (p. 140). O autor destaca a necessidade

de pesquisas que investiguem o impacto da liderança em diferentes contextos, as estratégias de liderança mais eficazes e os desafios enfrentados pelos líderes.

Leithwood et al. (2004) também enfatizam a importância da pesquisa sobre liderança educacional, argumentando que "a liderança é um fator crucial para a melhoria da qualidade da educação, mas ainda há muito a ser aprendido sobre como os líderes podem influenciar o aprendizado dos alunos" (p. 15). Os autores destacam a necessidade de pesquisas que investiguem a relação entre a liderança e o desempenho dos alunos, as práticas de liderança que promovem a aprendizagem e os fatores que influenciam a efetividade da liderança.

Referências Bibliográficas

- Alves, M. A. S., & Ghedin, E. (2017). Liderança pedagógica e gestão escolar: Desafios e possibilidades. *Em Aberto*, 30(100), 61-74.
- Amaral, N. C. (2010). Contexto socioeconômico e liderança educacional: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 26(1), 71-85.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). DC: Author.
- André, M. E. D. A. (2005). *Etnografia da prática escolar*. Papirus.
- Ball, S. J. (2008). *The education debate*. Policy Press.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Boruchovitch, E. (2004). Estratégias de aprendizagem e desempenho escolar: considerações para a prática educacional. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 245-256.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Senado Federal.exclamation
- Brasil. (1996). Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Presidência da República.
- Brasil. (2012). Resolução n.º 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Conselho Nacional de Saúde.
- Brasil. (2014). *Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024*. Lei n.º 13.005/2014. MEC.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications.
- Chiavenato, I. (2014). Introdução à teoria geral da administração (9.ª ed.). Manole.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111(1), 180-213.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.

- Day, C. (2000). *Desenvolvimento profissional de professores: Os desafios da aprendizagem permanente*. Artmed.
- Day, C. (2017). Autonomia escolar e liderança educacional: Um estudo de caso em escolas públicas brasileiras. *Revista Brasileira de Educação*, 22(70), 105-128.
- Delors, J. (1998). *Educação: Um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Cortez.
- Demo, P. (2001). *Educação e Sociedade: Introdução à sociologia da educação*. Cortez Editora.
- Dourado, L. F. (2012). Financiamento da educação básica no Brasil: Uma análise da política de descentralização. *Revista Brasileira de Educação*, 17(51), 523-544.
- Epstein, J. L. (1995). *School/family/community partnerships: Designing effective programs*. Sage.
- Epstein, J. L. (2001). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Westview Press.
- Epstein, J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (4th ed.). Corwin Press.
- Epstein, J. L. (2019). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (4th ed.). Corwin Press.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Artmed.
- Frade, I. C. A. S. (2010). A cultura escolar e a formação de professores: Um estudo de caso. *Educação e Pesquisa*, 36(2), 483-500.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia do Oprimido*. Paz e Terra.
- Freitas, L. C. de. (2012). Liderança distribuída: Um estudo de caso em uma escola pública. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 45-62.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.

- Fullan, M. (2014). *The principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- Gardner, H. (1999). *Inteligências Múltiplas: A teoria na prática*. Editora Artmed.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.
- Gatti, B. A. (2010). Formação de professores no Brasil: Características e problemas. *Educação & Sociedade*, 31(113), 1355-1378.
- Goleman, D. (2006). Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Objetiva.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Gronn, P., & Lacey, C. (2018). *Distributed leadership in action*. Routledge.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the past and the future. *The Journal of Educational Change*, 4(4), 321-348.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P. (2018). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 56(5), 474-491.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Open University Press.
- Hargreaves, A. (2005). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Hargreaves, A. (2010). *Liderança para a aprendizagem: Lições de pesquisa em escolas eficazes*. Artmed.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2010). *Censo Demográfico 2010: Resultados do universo - características da população e dos domicílios*. IBGE.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2020). *Censo Demográfico 2010: resultados gerais da amostra*. IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2022). *Censo Escolar 2022: Resultados preliminares*. IBGE.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). (2022). *Censo Escolar 2022*. INEP.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). (2021). *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)*. INEP.
- Instituto Unibanco (2022). *Diretores no Brasil: um estudo sobre a profissão e seus desafios*. São Paulo: Instituto Unibanco.
- Leithwood, K. (2012). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 145-170.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 26(1), 27-42.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Reiman, J., & Stoll, L. (2004). How leadership influences student learning. *Educational Researcher*, 33(9), 3-15
- Leithwood, K., Harris, A., & Strauss, T. (2020). *Leading school turnaround: How successful leaders transform low-performing schools*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2010). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Lewin, K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática (5ª ed.)*. Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2010). *Formação de diretores de escolas: Princípios e práticas*. Cortez.
- Libâneo, J. C. (2012). *Educação escolar: Políticas, estrutura e organização*. Cortez.
- Libâneo, J. C. (2012). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. Cortez.
- Libâneo, J. C. (2013). *A educação escolar: políticas, estrutura e organização*. Cortez.
- Libâneo, J. C. (2013). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. Cortez.
- Lück, H. (2008). *Liderança em gestão escolar*. Vozes.

- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Editora Positivo.
- Lück, H. (2009). *Gestão Escolar: A prática da liderança na escola*. Editora Vozes.
- Lück, H. (2010). *Liderança Educacional e o Clima Escolar*. Editora Moderna.
- Lück, H. (2010). *Liderança em gestão escolar*. Vozes.
- Lück, H. (2017). *Gestão educacional: Uma questão paradigmática*. Vozes.
- Luckesi, C. (2011). *Filosofia da educação*. Cortez.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*. EPU.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5a ed.). Atlas.
- Marzano, R. J. (2003). *Classroom management that works: Research-based strategies for every teacher*. ASCD.
- Mello, G. N. (2007). *Liderança e processos de mudança na escola*. Cortez.
- Ministério da Educação (MEC). (2014). *Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024*. MEC.
- Ministério da Educação (MEC). (2015). *Plano Municipal de Educação de Trizidela do Vale (2015-2025)*. Prefeitura Municipal.
- Ministério da Educação (MEC). (2022). *Censo Escolar 2022: Resultados preliminares*. MEC.
- Ministério da Educação (MEC). (2022). *Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (SIMEC)*. MEC.
- Mitra, D. (2006). The Role of Student Voice in School Improvement. *Educational Leadership*, 64(1), 28-33.
- Mizukami, M. G. N. (2011). *Liderança e mudança na escola*. Cortez.
- Morin, E. (2000). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. Editora Cortez.
- OECD. (2015). *Students' Well-Being, Engagement and Learning: The 2015 PISA Results in Focus*. OECD Publishing.
- OECD. (2018). *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- Oliveira, R. P. de. (2016). *Gestão escolar democrática: Desafios e perspectivas*. Cortez.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *Schools for skills: A new learning agenda*. OECD Publishing.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- Pacheco, J. A. (2012). *Currículo: Teoria e prática* (5ª ed.). Porto Editora.
- Paro, V. H. (2010). *Administração escolar: Introdução crítica*. Cortez.
- Paro, V. H., & Santos, R. A. (2011). *Política educacional: questões e desafios*. Cortez.
- Pinto, J. M. R. (2012). *Liderança em educação: Uma nova perspectiva*. Cortez.
- Placco, V. M. N. S., & Almeida, L. R. (2014). O coordenador pedagógico e a formação docente: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 95(239), 155-173.
- Prefeitura Municipal de Trizidela do Vale. (2015). *Plano Municipal de Educação de Trizidela do Vale (2015-2025)*. Prefeitura Municipal.
- Renzulli, J. S. (1978a). What Makes Giftedness? Re-examining a Definition. *Phi Delta Kappan*, 60(3), 180-184.
- Renzulli, J. S. (1978b). What makes giftedness? Reexamining a definition. *Phi Delta Kappan*, 60(3), 180-184, 261.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Santos, R. A. (2016). *Educação e desenvolvimento local: O caso de Trizidela do Vale, Maranhão*. (Tese de doutorado, Universidade Federal do Maranhão).
- Scaff, A. M. da C. (2007). Liderança educacional e gestão escolar: desafios e perspectivas. *Revista Eletrônica de Educação*, 1(1), 123-142.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1996). *Building community in schools*. Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *Leadership: What's in it for schools?* Routledge.
- Shiroma, E. O., Campos, R. F., & Garcia, R. L. (2011). *Políticas educacionais: Conceitos e debates*. Appris.
- Silva, E. L. da. (2018). *Liderança: Conceitos e aplicações* (2ª ed.). Atlas.
- Silva, J. B. (2018). *Desafios da gestão escolar em municípios de pequeno porte: um estudo de caso em Trizidela do Vale, Maranhão*. (Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Maranhão).
- Silva, J. C., & Andrade, F. C. (2017). *Regimentos escolares e práticas pedagógicas: Diretrizes para uma gestão eficiente*. Editora Universitária.

- Silva, T. T. (2010). Violência escolar: um desafio para a educação. *Revista Brasileira de Educação*, 15(44), 483-502.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Stainback, S., & Stainback, W. (1999). *Inclusion: A guide for educators*. Paul H. Brookes Publishing Co.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Tapia, J. A., & Fita, E. C. (2004). *A motivação em sala de aula: O que é, como se faz*. Loyola.
- Tapia, M., & Fita, M. (2004). Motivação dos alunos e sucesso escolar. *Revista de Psicologia Educativa*, 12(1), 53-66.
- Tardif, M. (2012). *Saberes docentes e formação profissional* (17a ed.). Vozes.
- Teixeira, M. de C. T. V. (2006). *Liderança compartilhada na gestão escolar*. Cortez.
- Theoharis, G. (2018). *Leading for equity: The pursuit of excellence in Montgomery County Public Schools*. Harvard Education Press.
- UNESCO. (2014). *Diretrizes de políticas para a aprendizagem móvel*. UNESCO.
- UNESCO. (2015). *Relatório de Monitoramento Global de Educação 2015: Educação para Todos 2000-2015: Conquistas e Desafios*. UNESCO.
- Veiga, I. P. A. (Org.). (2010). *Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível*. Papirus.
- Vygotsky, L. S. (1998). *A formação social da mente*. Martins Fontes.

APÊNDICE A

Questionário Semiestruturado para Diretores Escolares

1. Em sua visão, qual é o papel do diretor escolar na promoção de uma educação de qualidade em Trizidela do Vale?
2. Quais as principais estratégias de liderança que você utiliza em sua gestão para superar os desafios enfrentados pela escola?
3. Como você avalia a participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores) na tomada de decisões e no desenvolvimento da escola?
4. Quais são os principais desafios que você enfrenta como diretor(a) escolar em Trizidela do Vale?
5. De que forma as políticas educacionais (municipais, estaduais e federais) influenciam sua atuação como líder educacional?
6. Quais resultados você considera mais relevantes que foram alcançados pela escola sob sua liderança?
7. Que sugestões você daria para fortalecer a liderança educacional e a gestão escolar em Trizidela do Vale?

Questionário Semiestruturado para Coordenadores Pedagógicos

1. Como você define o papel do coordenador pedagógico na liderança educacional e na melhoria da qualidade do ensino?
2. Quais estratégias você utiliza para promover o desenvolvimento profissional dos professores e aprimorar a prática pedagógica na escola?
3. Quais os principais desafios que você enfrenta como coordenador(a) pedagógico(a) em Trizidela do Vale?
4. Como você avalia a relação entre a coordenação pedagógica e a gestão escolar na sua escola?
5. De que forma as políticas educacionais influenciam seu trabalho como coordenador(a) pedagógico(a)?
6. Quais resultados você considera mais relevantes que foram alcançados pela escola em relação à aprendizagem dos alunos, desde que você assumiu a coordenação pedagógica?
7. Que sugestões você daria para fortalecer a liderança pedagógica e a coordenação pedagógica em Trizidela do Vale?

APÊNDICE B

Questionário Semiestruturado para Professores

1. Em sua opinião, qual é a importância da liderança do diretor e do coordenador pedagógico para o seu trabalho como professor(a)?
2. Como você avalia o clima escolar e as relações interpessoais na sua escola?
3. Você se sente ouvido(a) e valorizado(a) pela equipe gestora da escola? De que forma?
4. Quais são os principais desafios que você enfrenta em sua prática docente em Trizidela do Vale?
5. Que tipo de apoio e recursos você gostaria de receber da equipe gestora para aprimorar sua prática pedagógica?
6. Você participa da tomada de decisões na escola? Se sim, de que forma?
7. Que sugestões você daria para fortalecer a liderança educacional e a gestão escolar em Trizidela do Vale?

Questionário Semiestruturado para Pais de Alunos

1. Como você avalia a liderança do diretor(a) da escola do seu filho(a)?
2. Você se sente acolhido(a) e informado(a) pela escola sobre o desenvolvimento e o desempenho escolar do seu filho(a)?
3. Você participa das atividades e decisões da escola? Se sim, de que forma?
4. Quais são suas principais expectativas em relação à liderança escolar e à gestão da escola do seu filho(a)?
5. Quais são os principais desafios que você percebe na educação em Trizidela do Vale?
6. Você acredita que a escola do seu filho(a) oferece uma educação de qualidade? Por quê?
7. Que sugestões você daria para fortalecer a relação entre a escola e a família e para melhorar a qualidade da educação em Trizidela do Vale?

APÊNDICE C

Questionário para Alunos do Ensino Fundamental Anos Finais

Este questionário tem como objetivo coletar informações sobre sua percepção da liderança escolar e do ambiente de aprendizagem em sua escola. Suas respostas são importantes para entendermos como a liderança pode contribuir para a melhoria da educação em Trizidela do Vale.

Instruções:

Leia atentamente cada pergunta e marque a alternativa que melhor representa sua opinião.

Responda a todas as perguntas com sinceridade.

Suas respostas serão confidenciais e utilizadas apenas para fins de pesquisa.

Informações sobre você:

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____ anos

Ano escolar: _____ ano

Percepção sobre a liderança escolar:

1. Como você avalia a atuação do(a) diretor(a) da sua escola?
 - () Excelente
 - () Muito boa
 - () Boa
 - () Regular
 - () Ruim

2. Como você se sente em relação ao clima escolar na sua escola?
 - () Muito acolhedor e positivo
 - () Acolhedor e positivo
 - () Indiferente
 - () Pouco acolhedor e negativo
 - () Nada acolhedor e negativo

3. Você se sente ouvido(a) e respeitado(a) pelos professores e pela equipe gestora da escola?
 - () Sempre
 - () Quase sempre

- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Participação e engajamento:

4. Você participa das atividades e projetos desenvolvidos pela escola?
- Sim, sempre
 - Sim, frequentemente
 - Sim, às vezes
 - Raramente
 - Nunca
5. Você considera que a escola oferece oportunidades para que você desenvolva seus talentos e interesses?
- Sim, muitas oportunidades
 - Sim, algumas oportunidades
 - Poucas oportunidades
 - Quase nenhuma oportunidade
 - Nenhuma oportunidade
6. Você se sente motivado(a) e engajado(a) nas atividades de aprendizagem propostas pelos professores?
- Sempre
 - Quase sempre
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca

Impacto da escola:

7. Você acredita que a escola contribui para o seu desenvolvimento pessoal e para o seu futuro profissional?
- Sim, muito
 - Sim, em parte
 - Pouco
 - Muito pouco
 - Nada

APÊNDICE D**Termo de Consentimento da escola****TERMO DE CONSENTIMENTO DA ESCOLA**

A presente pesquisa contempla o projeto de pesquisa do Instituto de Educação Superior - ILUSES, no Mestrado em Ciências da Educação, na especialidade em Supervisão Pedagógica, em convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus – Lisboa/Portugal e se propõe a observar, fotografar e entrevistar os envolvidos no tema da pesquisa.

Na escola _____

de Ensino Fundamental. A pesquisa intitula-se: Para este fim, os intervenientes (gestores, coordenadores, professores e alunos) serão convidados a participar da referida pesquisa como voluntários com entrevistas e observações sobre o uso das estratégias desenvolvidas para a melhoria do ensino-aprendizagem. Os dados e resultados individuais desta pesquisa estarão sempre sob sigilo.

Entretanto, como estudo exploratório que se impõe, pede-se permissão para menção aos nomes ou imagens dos participantes quando estas se fizerem necessárias à comprovação dos dados e informações, sendo preservada a identificação e imagem dos sujeitos participantes, em quaisquer apresentações orais ou trabalho escrito, que venha a ser publicado. A participação nesta pesquisa é voluntária e o (a) participante pode a qualquer momento interromper a sua participação, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo. O pesquisador Orientador responsáveis por esta pesquisa é o Professor Doutor José Almeida - Portugal e sua equipe de investigação no Brasil, que se comprometem a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente o participante e/ou seu responsável legal venha a ter, no momento da pesquisa ou posteriormente, através dos telefones, professor Mestre Marcos Borges ou por e-mail: ou pelo telefoneou (recado) e-mail:do *mestrando pesquisador* – Isabel Martins dos Santos, Após ter sido devidamente informados de todos os aspectos desta pesquisa ACADÊMICA e ter tido oportunidade para esclarecer todas as minhas dúvidas, eu (DIRETOR) autorizo a utilização dos dados, informações da escola, enquanto Participante da pesquisa.

Eu _____, autorizo a recolha, registo, tratamento e análise das respostas em questionários, depoimentos em entrevistas e conversas informais, bem como de imagens e documentos escolares relacionados exclusivamente ao fim desta pesquisa.

Trizidela do Vale - MA, Brasil, 20 de junho de 2024

Direção Escolar

APÊNDICE E

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado(a) Desvendando o Poder dos Líderes Educacionais: Superando Barreiras e Transformando a Educação em Trizidela do Vale Maranhão – Brasil. Desenvolvido pela *mestranda pesquisadora* – Isabel Martins dos Santos. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é coordenada no Brasil pelo Professor Mestre – Marcos Borges, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone..... ou e-mail Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada, a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo(a) pesquisador(a) e/ou seu(s) orientador(es) / coordenador(es).

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Trizidela do Vale, MA 20 de junho de 2024

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____