



**“POR FAVOR, AGORA PODEMOS FALAR?” - O OLHAR
DAS FAMÍLIAS SOBRE A GESTÃO ESCOLAR E SUA
PARTICIPAÇÃO NO ÂMBITO INSTITUCIONAL**

**“PLEASE, CAN WE TALK NOW?” - THE VIEW OF FAMILIES
ON SCHOOL MANAGEMENT AND THEIR PARTICIPATION AT
THE INSTITUTIONAL LEVEL**

**“POR FAVOR, PODEMOS HABLAR AHORA?” - LA VISIÓN
DE LAS FAMILIAS SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU
PARTICIPACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL**

Valdirene Eliane Dailon Souza

<https://orcid.org/0000-0002-9855-4823>

Rita Marcia Andrade Vaz de Mello

<https://orcid.org/0000-0002-7473-9559>

Maria de Lourdes Mattos Barreto

<https://orcid.org/0000-0001-5575-5900>

Resumo: No presente artigo, analisamos a percepção das famílias dos educandos de uma Escola Estadual de Minas Gerais sobre o trabalho da equipe gestora, além de instigar uma autoavaliação dos participantes a respeito da participação no âmbito institucional. Trata-se de um estudo de caso, de cunho descritivo, com enfoque quali-quantitativo, sendo aplicados 56 questionários aos familiares, no formato *online*, com questões abertas e fechadas, utilizando-se a Análise de Conteúdo e a Triangulação dos dados para tratamento dos resultados obtidos. A partir dos dados, constatamos que as famílias buscam uma participação mais contínua na escola, sendo, inclusive, sugerida a criação de canais para comunicação com a equipe gestora. Além disso, notamos que documentos e leis concernentes ao ambiente escolar, no entendimento participativo dos principais atores, privam para essa interação. Porém, na realidade, compreendemos que muitas medidas não são colocadas em prática e que as vozes da comunidade, nesse caso, das famílias, são desconsideradas.

Palavras-chave: Famílias. Gestão escolar. Participação democrática.

Abstract: In this article, we analyze the perception of the families of students of a State School of Minas Gerais about the work of the management team, in addition to instigating a self-assessment of the participants regarding participation in the institutional scope. This is a case study, of a descriptive nature, with a qualitative and quantitative approach, with 56 questionnaires being applied to family members, in the online format, with open and closed questions, using Content Analysis and data triangulation for treatment the results obtained. From

“Por favor, agora podemos falar?” - O olhar das famílias...

the data, we found that families seek a more continuous participation in the school, and it is even suggested the creation of channels for communication with the management team. In addition, we note that documents and laws concerning the school environment, in the participatory understanding of the main actors, deprive for this interaction. However, in reality, we understand that many measures are not put into practice and that the voices of the community, in this case, of the families, are disregarded.

Keywords: Families. School management. Democratic participation.

Resumen: En este artículo se analiza la percepción de las familias de estudiantes de una Escuela Pública de Minas Gerais sobre el trabajo del equipo directivo, además de instigar una autoevaluación de los participantes en cuanto a la participación en el ámbito institucional. Se trata de un estudio de caso, de carácter descriptivo, con enfoque cualitativo y cuantitativo, con 56 cuestionarios aplicados a familiares, en formato online, con preguntas abiertas y cerradas, utilizando Análisis de Contenido y triangulación de datos para su tratamiento. Los resultados obtenidos. A partir de los datos, encontramos que las familias buscan una participación más continua en la escuela, e incluso se sugiere la creación de canales de comunicación con el equipo directivo. Además, notamos que los documentos y leyes concernientes al ambiente escolar, en el entendimiento participativo de los principales actores, privan de esta interacción. Sin embargo, en realidad, entendemos que muchas medidas no se ponen en práctica y que se desconocen las voces de la comunidad, en este caso de las familias.

Palabras clave: Familias. Gestión escolar. Participación democrática.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem por finalidade analisar a perspectiva das famílias dos educandos sobre a gestão escolar e a própria participação no âmbito institucional, em uma Escola Estadual de Minas Gerais e foi suscitado por ser um dos objetivos específicos de uma Tese de Doutorado. A partir desse propósito, elucidamos a necessidade de ouvir essas famílias que, muitas vezes, sentem-se silenciadas ou impedidas de expor uma opinião no espaço escolar.

Para tanto, desenvolvemos uma pesquisa caracterizada como um estudo de caso, de cunho descritivo, com enfoque quali-quantitativo, sendo aplicados 56 questionários às famílias dos educandos da “Escola Estadual Lírio Azul” (nome fictício), sob o formato *online*, com questões abertas e fechadas. Utilizamos a Análise de Conteúdo e a Triangulação dos dados para tratamento e aferição dos resultados obtidos (LUDKE; ANDRÉ, 1986; TRIVIÑOS, 1995; GUNTHER, 2006; CRESWELL, 2007; YIN, 2010).

Importante ressaltar que a escolha por essa escola específica ocorreu pelo fato de a mesma ser considerada uma das maiores instituições públicas de um município mineiro, atendendo educandos da periferia¹ e do centro da cidade. No momento, a instituição possui um quantitativo de (988) alunos(as), tendo seu acolhimento voltado somente ao Fundamental 2 (6^o ao 9^o Ano) e ao Ensino Médio (1^o ao 3^o Ano). Em relação à equipe gestora, as 56 famílias suscitaram um olhar sobre esse trabalho. O referido grupo é composto por (07) in-

1 O conceito se refere àquilo que rodeia um determinado centro, sendo, basicamente, os arredores do município.

terlocutores, sendo um(a) diretor(a), dois(duas) vice-diretores(as) e quatro supervisores(as) (sendo dois por turno de ensino).

Vale pontuar que o quantitativo de questionários aplicados as famílias não foi criado de forma aleatória, e sim definido a partir de teorias como a de Levin (2007) e de Barbetta (2011), autores que trabalham a estatística na área de Ciências Sociais e de Humanas.

Do mesmo modo, reforçamos que a escolha de averiguar o olhar das famílias sobre a equipe gestora ocorreu pelo fato desta ser a representante geral dos aspectos gerenciais da escola. Para Oliveira (2015), a equipe gestora de uma instituição tem como função conduzir aspectos físicos, administrativos e pedagógicos. Segundo Luck (2014), o gestor é aquele profissional que lidera e coordena um sistema de ensino, no qual estão dispostos entusiasmos, desavenças, costumes e objetivos diferenciados. Portanto, cabe a ele, enquanto líder de instituição, primar pela interação e pelo trabalho coletivo dos integrantes do universo escolar, principalmente para a participação consciente das famílias nesse espaço.

Para tanto, diante as responsabilidades coletivas, a escola pode contar com a colaboração das famílias ou de responsáveis pelos educandos. De acordo com Oliveira e Paes de Carvalho (2018), essa participação favorece o aprendizado efetivo dos alunos(as), promovendo um significativo desempenho discente, já que o ambiente escolar se mostra favorável ao ensino e à aprendizagem. Contudo, vale advertir que, mesmo diante dessas evidências positivas, poucas ações têm sido implementadas no meio educacional, para que os familiares se sintam parte do processo educacional dos filhos(as) (OLIVEIRA; PAES DE CARVALHO, 2018).

Conforme Libâneo (2013), a relação entre família e escola constitui um desafio para a maioria das instituições de ensino, mesmo que se admitam os diversos benefícios oriundos desse vínculo. O autor assevera que falta clareza nos documentos a respeito da participação familiar no espaço escolar, citando como função da equipe gestora - especificamente do gestor escolar - reger ações interpessoais no interior da instituição. Assim, para que haja a transformação na realidade escolar e da própria participação familiar, devem ocorrer mudanças no processo administrativo organizacional, a começar pela postura dos gestores, os quais devem criar mecanismos que possibilitem o entrosamento das famílias nas ações e nas decisões educacionais.

A família e a escola moderna necessitam se educar para criticidade, autocontrole e discernimento, ao mesmo tempo em que enfrentam o desaparecimento dos símbolos de autoridade que marcaram a estrutura estratificada dessas instituições em épocas anteriores (SZYMANSKI, 2011). Nesse sentido, é de suma importância compreendermos as relações estabelecidas e desenroladas entre a equipe gestora e as famílias, com o intuito de identificar os mecanismos e os comportamentos atrelados a esse processo relacional.

Em pesquisa realizada por Souza (2016), sobre a formação continuada de gestores escolares da Zona da Mata Mineira², notamos que os(as) diretores(as) escolares afirmaram, quase unanimemente, que as famílias não compareciam e nem participavam de ações voltadas a elas no estabelecimento de ensino. Na presente pesquisa, queremos ouvir o outro lado, ou seja, às famílias dos educandos, de forma a apresentar a sua visão sobre o campo pesquisado e todas as descobertas decorrentes dessa imersão. A respeito disso, Freire (1992), em seu livro “Pedagogia da Esperança: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido”, pontua de forma assertiva sobre a necessidade de se ouvir as famílias no contexto educacional, para que, assim, possam ocorrer possíveis mudanças, de forma satisfatória, no ambiente escolar.

Assim, para além dessa introdução, elaboramos este artigo com quatro seções. Na primeira, abordamos o percurso metodológico utilizado; em seguida, delineamos o universo empírico e os sujeitos da pesquisa; nas duas últimas seções, apresentamos, respectivamente, os resultados da pesquisa e as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Como metodologia, utilizamos a pesquisa quanti-qualitativa, que pode oferecer um quadro generalizado sobre a questão em estudo, visto que os tratamentos quantitativos e qualitativos dos resultados podem ser complementares, enriquecendo a análise e a discussão em todo o estudo (MINAYO, 2004; CRESWELL, 2007; FLICK, 2009). Dessa forma, optamos pelo estudo de caso, sob o enfoque da pesquisa descritiva, com a finalidade de conhecer e analisar as diversas situações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente, como de grupos e comunidades mais complexas (nesse caso, em uma instituição escolar).

O questionário é um dos procedimentos mais utilizados para se obter informações em grande escala, tendo em vista que possui um custo razoavelmente baixo, além de garantir o anonimato dos participantes e de apresentar alta confiabilidade (GIL, 2008). No que tange ao seu conteúdo, o questionário pode ser classificado, segundo Mattar (2008), como um documento autopreenchido, em que o(a) pesquisado(a) lê o documento e o responde diretamente, sem a intervenção do(a) entrevistador(a), podendo explorá-lo individualmente.

Em relação à caracterização das famílias, definimos um número de questionários a serem aplicados. Para tanto, utilizamos a teoria de Levin (2007) e de Barbetta (2011), auto-

2 É uma região localizada no Sudeste de Minas Gerais, que ocupa uma área de 36.058 km², correspondente a 6,2% da superfície do Estado. População em torno de 2.500.000 habitantes. Possui 143 municípios, faz limite com os Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e as regiões: Sul, Campos da Vertente, Metalúrgica e Rio Doce. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/conteudo/conheca-minas/geografia/localizacao-geografica>. Acesso em: 07 dez. 2020.

res que apresentam a estatística³ voltada para a área de Ciências Sociais e de Humanas, a fim de analisar tipos de relações, obtendo-se uma amostra significativa. Os referidos autores empregam uma fórmula para estabelecer o tamanho da população finita:

$$n = \frac{Z^2 \left(\frac{\alpha}{2}\right) \rho(1 - \rho)N}{E^2(N - 1) + Z^2 \left(\frac{\alpha}{2}\right) \rho(1 - \rho)}$$

Desse modo, a partir de uma população de 988 alunos da escola a ser pesquisada, em que p é 0,50%, E é 0,12, Z é 1,645, seguindo um nível de significância α de 10%, chegamos a uma amostra de 45 famílias (n) para a aplicação dos questionários. Vale pontuar que essa totalidade pode ser ultrapassada no estudo, conforme a porcentagem de significância, não sendo viável a redução (menos de 45), pois isso diminuiria a margem de confiabilidade.

Portanto, antes de dar início à coleta de dados com o questionário virtual, foi inserido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), composto por uma página de esclarecimento sobre a pesquisa, além da solicitação de autorização para o uso dos dados fornecidos pelos participantes. Adicionalmente, realizamos uma pré-testagem, aplicada a quatro famílias com características similares aos indivíduos da população de estudo, para detectarmos possíveis falhas na elaboração das questões, tais como: “ambiguidade de alguma pergunta, resposta que não havia sido prevista, não viabilidade de respostas em alguma pergunta, entre outros” (BARBETTA, 2011, p. 34).

Para aplicação efetiva dos questionários aos familiares, não foi feito nenhum tipo de sorteio para os respondentes. O link foi disponibilizado na página da escola (Instagram e Facebook), durante dois meses (julho e agosto/2020), para todos os educandos da escola (Fundamental 2 e Ensino Médio), sendo informado aos mesmos que deixassem seus responsáveis responderem o questionário em questão. O material foi composto por 26 questões, sem característica estatística, mas com representatividade social, tendo tempo médio de 15 min., para preenchimento on-line. Desse modo, esperávamos um retorno maior, mesmo a amostra sendo representativa e delimitada em 45, mas, como recebemos 56 questionários, resolvemos não fazer descartes e trabalhar com todos.

3 UNIVERSO EMPÍRICO E SUJEITOS DA PESQUISA

3 Níveis de significância α de 10% equivalem a 90% em pesquisas nas áreas das ciências sociais e humanas, sendo assim extremamente válidas e relevantes (BARBETTA, 2011). Tal amostra resultou em 45 famílias, efetuada por um professor de Estatística do Departamento de Economia (DEE) da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Portanto, essa amostragem possui valor de significância para pesquisas científicas na área de Humanas.

A instituição escolhida para a realização da pesquisa foi fundada em 1971, a partir da Resolução de nº 51/71 – MG 30/06/1971, Brasil (1971), atendendo no momento 988 alunos(as) (IBGE, 2019). Apesar de ter deixado de atender o segmento Fundamental 1 (1^o ao 5^o), seu quantitativo de alunos ainda é expressivo, em comparação a outras instituições de ensino, em especial na cidade em que foi realizada o presente estudo.

Em relação à equipe gestora, sobre a qual as 56 famílias dos educandos mostraram a percepção do trabalho da gestão escolar, a respectiva Escola conta com sete (07) interlocutores, sendo um(a) diretor(a), dois(duas) vice-diretores(as) e quatro supervisores(as) (sendo dois de cada turno de ensino).

Nesse sentido, para análise e discussão da presente pesquisa, a instituição recebeu o nome fictício de “Escola Estadual Lírio azul”. A escolha do nome ocorreu pelo fato do lírio, na respectiva cor, significar segurança, bons sentimentos e confiança, sendo essas qualidades que procuramos e almejamos em um ambiente escolar.

Para a coleta de dados, foram considerados os princípios da Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde, Brasília/DF (BRASIL, 2012), seguindo todo o regulamento de pesquisas que envolvem seres humanos.

3.1 PERFIL DAS FAMÍLIAS

Primeiramente, para auxiliar a análise dos resultados, apresentamos o perfil das famílias respondentes, da E. E. Lírio Azul, sendo exibidos o sexo, a idade e a ligação com o aluno(a) matriculado na presente escola (Tabela 1).

Tabela 1: Sexo, idade e ligação com o(a) aluno(a) matriculado(a)

Sexo	92,9% (Feminino)	7,1% (Masculino)
Idade	53,6% (31 a 45 anos)	41,1% (46 a 60 anos)
Ligação com aluno/a	85,7% (mãe/madrasta)	14,3% (pai/padrasto)

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2020).

Conforme o perfil das famílias atendidas, a partir dos resultados apresentados na Tabela 1, consideramos bastante significativa a participação feminina no contexto escolar dos educandos. Por mais que o papel da mulher na sociedade atual venha ganhando destaque, ainda há um caminho longo para alterar adjetivos e obrigações que se perpetuaram ao longo dos anos. Para Bourdieu (2002), não são as diferenças naturais que definem as especificidades dos papéis sociais atribuídos a homens e mulheres – determinados papéis impostos a cada gênero é que fazem as diferenças parecerem naturais.

No que diz respeito à educação dos filhos, essa participação mais intensa das mulheres é um exemplo de como ainda há paradigmas tradicionais intensos e obsoletos, que prejudicam a desmitificação do papel feminino. Há anos, a literatura científica vem se atentando à temática, tanto que Betty Friedan (1971), em seu livro “A Mística Feminina”, já destacava contextos históricos, cujas mulheres foram “adaptadas” ao espaço doméstico e aos cuidados com os(as) filhos(as), não em um sistema rígido e autoritário como os nazistas na Alemanha, mas por instrumentos dolosos e velados pela mídia, com a finalidade de estabelecer um falso prestígio. Segundo Lima da Conceição (2009), não se espera que haja uma superioridade da mulher na sociedade em relação a funções, mas sim o fim das identidades rígidas delegadas a ela.

Outro dado relevante questionado foi a respeito da formação das famílias. Os resultados computados revelam que 58,3% possuem Ensino Fundamental e Médio incompleto, enquanto 41,7% possuem Ensino Superior e Pós-Graduação finalizados. Sobre esse tema, Bourdieu e Passeron (1992) salientam que a formação dos pais é uma variável determinante para o nível educacional dos filhos, seguido de outro fator complementar, que é a renda econômica que possuem. O autor pontua que o acúmulo de capital econômico dessas famílias permitiria decisões favoráveis sobre a trajetória estudantil dos filhos(as), uma vez que poderia se investir sem preocupação na formação escolar e profissionalizante, sem ocorrer o ingresso precoce dos mesmos no mercado de trabalho, ou, ainda, a articulação simultânea dessas duas condições (trabalho e estudos).

A etapa seguinte teve o intuito de compreender o número de alunos (as), faixa etária e etapa de ensino do aluno(a) sob a responsabilidade das famílias participantes, sendo expostos na Tabela 2.

Tabela 2: Quantitativo, faixa etária e etapa de ensino dos(as) alunos(as) por família

Nº de alunos(as) por família	78,6% (0 a 1)	21,4% (2 a 3)
Faixa etária dos alunos(as)	62,5% (15 a 18 anos)	35,5% (10 a 14 anos)
Etapa de ensino do alunos(as)	71,4% (Ensino Médio)	28,6% (Fundamental 2)

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2020).

De modo geral, observamos que o quantitativo do número de filhos das famílias contemporâneas vem diminuindo. Segundo estudo da Organização das Nações Unidas (ONU), a redução nesse número por mulheres ocorreu de forma progressiva nos últimos anos, estando atrelado a algumas desigualdades marcantes do país, em especial de educação e renda, que impactam diretamente nas taxas de fecundidade (ONU, 2018).

As próximas questões dos questionários foram desenvolvidas para aprofundar a discussão sobre a percepção das famílias sobre a sua própria atuação na escola em que

“Por favor, agora podemos falar?” - O olhar das famílias...

seus(suas) filhos(as) estão matriculados(as), como também identificar o que pensam sobre o trabalho da equipe gestora, conforme apresentado na seção a seguir.

4 O OLHAR DAS FAMÍLIAS SOBRE A GESTÃO ESCOLAR E SUA PRÓPRIA PARTICIPAÇÃO NO ÂMBITO INSTITUCIONAL

Para averiguar a opinião das famílias sobre a sua participação e arrolamentos no âmbito institucional com a gestão escolar, uma das primeiras questões abordou o acompanhamento nas atividades escolares do(a) aluno(a) no qual esse familiar é responsável (Tabela 3).

Tabela 3: Nível de acompanhamento das famílias nas atividades escolares do(a) aluno(a)

Sou presente	Deveria comparecer mais	Deixo a desejar
60,7%	33,9%	6,3%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2020).

Conforme observado na Tabela 3, a maioria acredita ser participativa na vida escolar do(a) filho(a), mesmo havendo aqueles(as) que sentem que poderiam fazer e se doar mais em relação a esse acompanhamento. Sobre isso, explanamos a importância dos pais ou responsáveis evidenciarem para os filhos que eles se interessam por tudo que ele(a) realiza na escola e fora dela. Segundo Paro (2018), é essencial o papel da família no desempenho escolar dos educandos, contudo, não se pode olvidar que “há uma relação interdependente entre as condições sociais da origem das famílias e a maneira que elas se relacionam com as escolas” (PARO, 2018, p. 68).

As famílias também foram questionadas a respeito do(s) convite(s) feitos pela escola para comparecer em tomadas de decisão e demais presenças para construção e discussão de algum documento ou situação do espaço escolar. De acordo com os dados explicitados pelas famílias, 92,9% disseram não receber nenhum tipo de convite, enquanto 7,1% relataram ter sido convidados para o colegiado de pais e para a discussão do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Como podemos observar, há uma porcentagem bastante significativa no que diz respeito à falta de convite para que as famílias compareçam à escola. Diante da atual cultura escolar, notamos que, na maioria das vezes, os chamados são para discutir comportamento ou desempenho abaixo do esperado do(a) filho(a), ou para prestar algum auxílio financeiro/material, além da solicitação de trabalhos voluntários. Não pretendemos fazer uma crítica a essa convocação, mas devemos exaltar a necessidade de ampliar as oportunidades de interação com as famílias.

Por esse ângulo, essa parceria (família e gestão) só irá complementar a qualidade da educação oferecida, mesmo compreendendo que tais resistências estão relacionadas a algumas situações em que os pais são considerados estranhos e mal-vindos ao local (LUCK, 2014). Essa alocação diz respeito ao olhar de alguns gestores escolares que equivocadamente pensam que essa aproximação pode atrapalhar o andamento do seu trabalho e de suas ações.

As famílias foram indagadas sobre a instância colegiada que participam, ou se a equipe gestora já as convidaram a participar, podendo, nessa questão, listar mais de uma opção. Os dados foram computados na Tabela 4.

Tabela 4: Tipos de instâncias colegiadas

Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF)	15,5%
Conselho de Classe	10,8%
Conselho Escolar	8,9%
Não integro nenhuma das instâncias colegiadas e nem fui convidado(a) a participar	64,8%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2020)

Observamos que 64,3% das famílias não integram e nem foram convidadas a participarem de alguma instância colegiada. Diante dessa circunstância, percebemos que as famílias são silenciadas e impedidas de opinar, havendo omissão da escola no estímulo dessa participação. Paro (2018) confirma que, em geral, os pais/responsáveis costumam ser convidados apenas para reuniões realizadas em horários em que os mesmos não podem comparecer, e/ou, para festas e atividades voluntárias. Assim, atestamos a acentuada desconsideração a essas famílias no processo decisório e reflexivo acerca do contexto escolar (PARO, 2018).

Desse modo, é importante compreender se essas famílias, quando solicitadas a comparecerem nas reuniões pedagógicas ou eventos rotineiros, se sentem à vontade para opinar ou solicitar algo, sendo valorizados pela gestão escolar. Os resultados indicam que 73,2% acreditam ser importantes naquele momento, estando tranquilos para expor seus pensamentos. Vale salientar que, como essas famílias participam apenas de situações corriqueiras, cuja opinião e poder decisório são considerados em situações e momentos específicos, muitas possibilidades participativas podem ser subestimadas, pois essas famílias desconhecem a importância de algumas tomadas de decisão.

Outro fato muito enfatizado e inculcado pelos docentes, e pelos próprios gestores, é que as famílias comparecem pouco no ambiente escolar (SOUZA, 2016). A partir dessa assertiva, muitas vezes infundada, buscamos compreender os reais motivos do não comparecimento, tornando-se importante direcionar tal questionamento aos próprios sujeitos

(famílias). Assim, verificamos a média de participação nos chamados escolares, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: Média de participação familiar na escola

De 0% a 25%	De 26% a 50%	De 51% a 75%	De 76% a 100%
14,3%	17,9%	8,9%	58,9%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2020).

Notamos, assim, que 58,9% das famílias são ativas quanto aos chamamentos da gestão. Observamos que, por muitos anos da história da educação, a relação entre família e escola era caracterizada por uma hierarquia, na qual os profissionais da instituição sempre eram os detentores do conhecimento sobre a educação dos(as) filhos(as) e as famílias não eram bem vindas a participarem de decisões escolares (SETTON; MARTUCCELLI, 2015; SZYMANZKI, 2011). No entanto, hoje, a realidade participativa e comportamental da família e escola/gestão abarca variadas concepções que transcorrem desde o interesse da família e dos alunos(as) até atitudes do próprio estabelecimento de ensino.

Sob esse viés, no entendimento participativo dos principais atores envolvidos no contexto escolar, o que se tem notado nos documentos escolares e nas leis concernentes são os espaços para que todos os segmentos da comunidade escolar possam interagir. Porém, na realidade, compreendemos que muitas medidas não são colocadas em prática e que as vozes da comunidade, nesse caso, das famílias, são desconsideradas.

À guisa de uma possível explicação, solicitamos aos familiares que assinalassem o tipo de convite que mais recebem para comparecerem a essa escola, podendo haver mais de uma opção. Assim, verificamos os seguintes resultados:

Tabela 6: Tipos de convites voltados às famílias

Para participação em órgãos colegiados	28,6%
Para reuniões administrativas	12,5%
Para reuniões pedagógicas	58%
Para participação em prol de eventos escolares	23,2%
Para questões relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem dos alunos	44,6%
Para receberem elogios em relação aos filhos	8,9%
Para problemas indisciplinados	31,3%
Outros	1,8%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2020).

Em síntese, é possível elencar que os três convites mais enfatizados pelos familiares foram as reuniões pedagógicas; em seguida, os chamados para discussão do processo de ensino e aprendizagem dos filhos (as); posteriormente estão os problemas indisciplinados dos(as) alunos(as).

Antes de discutir os dados, devemos reiterar o sentido desses convites. Em um primeiro momento, as reuniões necessitam ter o objetivo de ir além da entrega de boletins e do debate dos rendimentos quantitativos dos educandos, não que isso não seja relevante no processo educacional, mas é preciso criar outras oportunidades para que as famílias se reconheçam como essenciais nesse espaço. Em relação ao processo de ensino e aprendizagem dos educandos, vale ressaltar que as reformas educativas trouxeram consigo fortes impactos de políticas que se baseiam em aferições do conhecimento, acarretando a ampliação de mecanismos de controle e de avaliação do trabalho docente, por meio da avaliação dos diferentes níveis de ensino. Por isso, notamos a insistência, por parte da direção escolar, em compartilhar o assunto com pais/responsáveis pelos alunos (PARO, 2018).

No processo de ensino e aprendizagem, tais mudanças têm requerido novas atribuições aos profissionais da escola, contribuindo para processos de intensificação do trabalho e de responsabilização no âmbito escolar, desconsiderando uma variedade de determinantes da qualidade da educação, tanto intra quanto extraescolares. Nesse sentido, é mais cômodo o poder público responsabilizar o “outro”, nesse caso, a escola, como os gestores e os docentes pelos baixos resultados. Logo, o que se nota, por meio das políticas educacionais de aferições da qualidade da educação, é que estas são nacionalmente padronizadas, reforçando e perpetuando cada vez mais as desigualdades sociais e educacionais do Brasil.

Diante do exposto, reforçamos a necessidade dos gestores municipais e escolares se unirem para contribuir e repensarem a elaboração de políticas e projetos educacionais, em prol da formação humana, crítica e emancipatória, não só dos educandos, mas das famílias envolvidas (FREIRE, 1997).

Sobre a indisciplina, que constitui o terceiro fator de comparecimento das famílias nessa/dessa instituição, devemos refletir sobre as questões de controle social presentes em todas as culturas e espaços de convívio, visto que, ao considerarem um ato indisciplinado ou não, os gestores e os docentes precisam (re)conhecer a natureza das regras que regem o grupo ao qual o sujeito pertence e a forma como os códigos foram estabelecidos (SILVA NETO; BARRETTO, 2018).

Prosseguindo com a discussão, foi impossível não tocar sobre o momento vivenciado de pandemia (COVID-19), em todo o mundo e mais especificamente no território brasileiro, sendo importante frisar que as escolas Estaduais de Minas Gerais estavam ofertando suas atividades educacionais de forma remota. Nesse sentido, indagamos as famílias sobre as mudanças que ocorreram no processo de ensino e aprendizagem dos(as) filhos(as),

com a finalidade de identificar a maior aproximação entre familiares e equipe gestora, e, da mesma forma, docentes e educandos. Os resultados foram apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Nível de aproximação dos familiares com a equipe gestora e docentes

Satisfatório	Não satisfatório	Um pouco satisfatório
5,4%	82,1%	12,5%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2020).

Os resultados revelam que 5,4% das famílias são auxiliados no que necessitam e estão mais próximos da equipe gestora e dos docentes; já 82,1% asseveram que não se aproximam e nem recebem apoio dos profissionais, enquanto que 12,5% afirmam receber um pouco de suporte. Quando indagados sobre a maior aproximação na vida escolar do(a) aluno(a) no qual é responsável, os resultados demonstram que 66,1% dizem que sim, contra 33,9% que pontuam que não.

A partir dessa questão, consideramos o resultado um pouco complexo, visto que existe contextos familiares diversos, em que alguns educandos tiveram apoio dos pais e condições de acompanharem o ensino à distância, enquanto outra parcela conviveu/convi-ve em ambientes no quais os adultos são poucos escolarizados ou não dispõem de condições mínimas para se concentrarem e se dedicarem aos estudos.

Diante de tais assertivas, o alto percentual de famílias que relataram não terem recebido suporte da gestão e nem dos docentes nesse período pode ser justificado pelo fato desses pais/responsáveis nunca terem enfrentado uma situação em que seriam os principais preceptores do ensino dos(as) filhos(as). Certamente, uma parcela significativa dessas famílias não tinha como hábito acompanharem o processo de ensino e aprendizagem dos educandos, visto que essa rotina muitas vezes nunca ocorreu, não se tornando viável no período, devido à falta de tempo, à forma que os pais foram educados/escolarizados e às dificuldades decorrentes da pandemia.

De acordo com os últimos dados da Unesco (2020), é preciso repensar o futuro da Educação, incluindo uma articulação apropriada entre a Educação a Distância (EaD) e o ensino presencial. Logo, devemos refletir sobre as famílias que não têm acesso ao mínimo, muito menos a computadores, celulares ou à internet de qualidade, fato constatado por pesquisas realizadas recentemente, como a de Dias e Pinto (2020). As mesmas autoras constataam que é necessário antecipar o momento pós-pandemia, pensando na elaboração de políticas públicas que garantam um financiamento adequado para a educação, por meio do uso inteligente das tecnologias disponíveis, sem esquecer de considerar as famílias mais vulneráveis, os docentes e os educandos dos contextos escolares menos privilegiados (DIAS; PINTO, 2020).

Na próxima questão, visamos captar o que mais incomoda essas famílias no espaço escolar em relação aos(as) filhos(as), podendo assinalar mais de uma opção, conforme necessário. Os dados foram disponibilizados na Tabela 8, a seguir.

Tabela 8: Situações que mais incomodam os familiares no espaço escolar

Reprovação	35,7%
Indisciplina	37,5%
Drogas	26,8%
<i>Bullying</i> /Preconceito	25%
Certas companhias	16,15
No momento nada me incomoda	19,6%
Outros	3,6%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2020).

Observando as opções fornecidas, a reprovação, a indisciplina e as drogas são situações que mais incomodam as famílias participantes. Nesse cenário, percebemos que os pais/responsáveis tentam fazer o melhor para os filhos(as), tanto que as situações mais citadas envolvem justamente o avanço nos estudos e o modo como se comportam no estabelecimento de ensino. Tais dados indicam o que Bourdieu (2002) enfatiza em seus escritos, pois essas famílias das camadas populares confiam na educação formal, como o meio mais próximo do seu universo, para superarem a situação econômica em que vivem e, assim, avançarem na vida.

Um dos objetivos almejados é a conclusão do ensino médio, para que os filhos possam, então, ter melhores oportunidades de inclusão no mercado de trabalho. Segundo Zago et al. (2011) e Setton e Martuccelli (2015), as famílias declaram grande expectativa em relação à vida dos filhos(as), visualizando a instituição escolar como uma chance de conseguirem prosperar na vida, estando, assim, atentas às questões expostas (reprovação, indisciplina e drogas), mesmo que de forma indireta, pois essas condições podem sabotar esse avanço escolar.

A questão da droga foi um condicionante de grande preocupação. Tal assunto necessita de uma intensa parceria das famílias com os gestores escolares/docentes e órgãos diversos, para que juntos possam desenvolver estratégias eficazes, baseadas em projetos e em cursos de capacitação/instrução, tanto dos profissionais da escola como das próprias famílias.

Diante das situações incômodas elencadas pelas famílias, solicitamos que as mesmas expusessem sua opinião sobre o atendimento da equipe gestora, apresentando o motivo desse atendimento, a forma de acolhimento e as implicações da assistência prestada (Tabela 9).

Tabela 9: Avaliação do atendimento ofertado pela equipe gestora

Bem atendido(a)	Mal atendido(a)	Não conseguiram resolver meus problemas
68,6%	9,2%	22,2%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2020).

A partir dos resultados obtidos, notamos que as famílias, em sua grande maioria (68,6%), se sentem bem recepcionadas quando estão em contato com a equipe gestora. Isso demonstra que, frente às necessidades e às demandas que surgem para o comparecimento da família no ambiente escolar, a gestão da instituição atende seus anseios, sendo que 22,2% expressam uma insatisfação com esse contato e somente 9,2% afirmam ser mal atendidos.

Quando indagados se já sofreram algum tipo de constrangimento, por parte da equipe gestora, 96,4% pontuam que não, contra 3,6% que afirmam que sim, tendo apresentados os motivos (por exemplo, problemas de saúde dos(as) filhos(as) que não receberam atenção da equipe gestora, ocasionando o constrangimento perante os outros educandos da escola).

Pelas questões abordadas, foi essencial perguntar as famílias o nível de satisfação com a atual gestão da escola. Os seguintes dados foram organizados na Tabela 10.

Tabela 10: Nível de satisfação dos familiares com a equipe gestora

Satisfeito	Parcialmente satisfeito	Insatisfeito	Gostaria que fosse outra equipe de profissionais
62,1%	26,8%	4,2%	7,9%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2020).

Interessante observar que 62,1% consideram-se satisfeitos com o trabalho dos profissionais. No entanto, é preciso identificar o porquê desse nível de aprovação não ser reconhecido pelo restante das famílias, visto que essa é uma indagação que deve perfazer o trabalho de qualquer gestor e especialista da educação básica (PARO, 2018). Sobre o assunto, Libâneo (2013) pontua que o gestor de uma instituição necessita estar atento as suas ações, de forma a administrar e regular tudo que venha a transcorrer no espaço escolar, definindo esferas de responsabilidade com todas as pessoas congregadas em suas funções. Assim, segundo o autor, mantêm-se a coesão do trabalho e a sua eficiência geral.

Indagamos, também, as famílias se a gestão escolar proporciona momentos de interação e de diálogo. Os resultados identificam que 58% das famílias sentem que existem momentos de troca mútua e de diálogo com os gestores, enquanto 42% afirmam que não existe entrosamento. Portanto, é preciso ressaltar que o gestor escolar e a sua equipe de trabalho necessitam identificar falhas nas suas ações, planejar e organizar o contexto es-

colar em suas várias etapas, além de “aprender acerca de maneiras de se relacionar com a comunidade e as famílias dos(as) alunos(as)” (ABRUCIO, 2018, p. 4).

Segundo Abrucio (2018), outro fator que pode interferir positivamente no trabalho do gestor escolar é a importância da formação/qualificação para o desempenho profissional. Por esse motivo, a formação de gestores escolares precisa ser pensada e não amputada como ocorreu no cenário das políticas educacionais, de âmbito nacional, recentemente. Essa necessidade está baseada no fato de que a maioria dos profissionais que pleiteiam o cargo são professores, que se deslocam para função sem terem competências ou requisitos para assumir o cargo. Muitas vezes, essa alteração de cargo apenas busca respaldo no status profissional e na ascendência financeira (PARO 2018).

Posteriormente, solicitamos às famílias dos educandos que citassem qual(is) proposta(s) poderia(m) contribuir para manter um bom relacionamento com a direção escolar. Diante do convite e dos dados resultantes, elaboramos uma nuvem de palavras que pode ser observada a seguir (Figura 1).

Figura 1 – Nuvem de palavras resultante



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Na figura acima, são mostradas as principais palavras contidas nas frases proferidas pelas famílias. Tais léxicos representam suas perspectivas e seus pontos de vista sobre a partilha e a definição de boas alternativas para se pensar democraticamente a relação com a gestão. Percebemos, assim, que há uma falta de comunicação da equipe gestora com as famílias, tanto que os termos em evidência estão relacionados à/ao: união, clareza de informações; diálogo, troca de horários, *feedback*, entre outras informações que perpassam a boa conexão entre ambos.

Além disso, é importante salientar que as famílias pontuam a ausência de um canal de comunicação mais direto com a equipe gestora, sugerindo grupos em redes sociais, tais como WhatsApp, Facebook e Instagram, de uso específico para o estreitamento das relações. Nesse contexto, a equipe gestora deve ser coerente com o que determinam as diretrizes e as bases da educação nacional, que é apostar no trabalho e na construção coletiva com os sujeitos escolares. Desse modo, fica explícito que a gestão democrática continua sendo um obstáculo a ser superado, visto que ainda não se conseguiu democratizá-la efetivamente, “socializando poderes, informações e garantindo a participação social coletiva” (CHAVES et al., 2018, p. 655).

Esses dados específicos fizeram com que recordássemos o livro de Freire, intitulado “Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido” de 1992. A referida obra foi um dos resultados do trabalho de Freire no Serviço Social da Indústria (SESI), no Estado de Pernambuco, que analisou famílias rurais e urbanas com o intuito de compreender sobre as relações das mesmas com a escola. Essa preocupação de Freire (1992) estava embasada em entender como essas famílias de áreas e classes populares compreendiam a prática educativa realizada nas escolas, e como ocorria esse relacionamento educativo entre os educandos e os sujeitos que compunham a instituição. Na verdade, o educador pernambucano buscava um diálogo que pudesse resultar em contribuições satisfatórias e na ajuda mútua para conexão entre família e escola.

Diante do exposto, destacamos a importância dessa pesquisa de Freire em dar oportunidade às famílias para se expressarem sobre o que pensam, como forma de emancipar uma possível melhoria da educação, pois isso é o que defendemos na presente pesquisa.

Nesse sentido, conforme dados analisados, atestamos que as famílias buscam uma participação mais contínua na escola, sendo, inclusive, sugerida a criação de canais mais objetivos para a comunicação com a equipe gestora. Do mesmo modo, notamos que não é só a direção/escola que almeja a participação da família; as famílias também têm se mostrado atentas aos chamados da instituição e lutam para que seus filhos(as) tenham uma boa educação, tanto que pontuaram nos questionários a preocupação sobre o que pode desviar os(as) alunos(as) do processo educacional.

Assim, concordamos com Freire (1992), ao elucidar, em seu estudo, a necessidade de imbricar a maior presença das famílias nas escolas, aumentando “a conotação política daquele comparecimento, no sentido de abrir canais de participação democrática a pais e responsáveis na própria política educacional vivida nas escolas” (FREIRE, 1992, p. 21). Portanto, é preciso que a gestão escolar cumpra sua função em se comprometer com ações humanizadoras, com implicações coletivas, junto às famílias dos educandos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados analisados, demonstramos o olhar das famílias dos educandos sobre a gestão escolar e a sua participação no âmbito institucional. Reforçamos a relevância da investigação justamente por destacar as opiniões das famílias frente a gerência da instituição em que depositaram a confiança para a educação dos(as) filhos(as).

Para muitas famílias, é “normal” não participar de momentos decisórios e reflexivos, de formação/capacitação familiar, como também de órgãos colegiados com a equipe gestora e outros profissionais da escola. Nesse sentido, torna-se algo habitual comparecer somente nos chamamentos para ser discutidos o rendimento e a disciplina dos educandos, atestando o desconhecimento de outras formas participativas e relacionais com a equipe gestora/escola.

Em alguns momentos, a escola se mostra “aberta” a possibilitar o acesso de todos. Contudo, notamos que as maiores dificuldades enfrentadas dizem respeito a uma verdadeira crise de paradigmas que permeia a comunidade escolar. Diante de tantas mudanças no contexto social, a gestão escolar, para se adequar às necessidades da sociedade e, principalmente, do poder público, deixa algumas das suas principais funções em segundo plano - reciprocidade, união e participação democrática.

Por outro lado, entendemos que as famílias compreendem a importância do seu papel na escola, embora de acordo com os resultados obtidos, não encontrem respaldo para tal participação. Sobre esse aspecto, notamos que as leis educacionais, baseando-se em alguns dos seus artigos, abarcam a participação da família na escola. Cabe indagarmos “quais são as condições oferecidas pelo Governo para uma efetiva participação da família no espaço escolar”? Constatamos que existem, apenas, poucas estratégias para reduzir os índices de evasão e de reprovação dos educandos, o que gera uma falsa sensação de participação democrática na escola, aludida pelos próprios gestores escolares e lideranças governamentais.

Dessa forma, há necessidade de os gestores municipais e escolares, assim como integrantes das famílias, se unirem para repensar a elaboração de novas políticas e de projetos educacionais que aproximem essas famílias da escola. Quando esse tipo de proposta foi colocado em pauta, durante o governo de Dilma Rousseff⁴, a então presidenta foi taxada de irresponsável por querer colocar leigos a par da elaboração de algo tão importante para a sociedade. Porém, esqueceram de mensurar que, ao criarem algo para o povo sem ter um próprio representante de tal realidade, é grande a probabilidade de não dar certo.

Ademais, pontuamos que, em geral, os trabalhos realizados sobre a parceria entre família e escola/gestão reconhecem a importância desse vínculo. De qualquer forma, mesmo que tais encontros, na maioria das vezes, não representem uma experiência de sucesso, na qual a família pode, de fato, ter uma comunicação e experiência positiva com

4 Dilma foi afastada antes de cumprir seu mandato por um processo de *impeachment*. É economista e política brasileira, filiada ao Partido dos Trabalhadores e a 36ª Presidente do Brasil. Governou o país entre 2011 e 2016.

“Por favor, agora podemos falar?” - O olhar das famílias...

a escola, há necessidade de elucidar, por meio de novas pesquisas, outros possíveis caminhos para uma favorável relação.

Além disso, corroboramos o pensamento de Freire (1992) que expressa, em sua trajetória educacional, a necessidade de formação permanente e científica na educação, sobretudo que não falte, por parte dos gestores escolares e profissionais em geral da educação, o gosto pelas práticas democráticas, a fim de atalhar a ingerência crescente dos educandos e de suas famílias no contexto escolar.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. A singularidade da gestão educacional. **GV Executivo**, v. 17, p. 16, 2018.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6 ed. Editora da UFSC, 2011.
- BOURDIEU, P. **A dominação Masculina**. 2 ed. Tradução de Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BOURDIEU, P.; PASSERON, J. C. **A Reprodução**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- BRASIL. **Resolução da Câmara dos Deputados nº 20, de 1971**. Ementa: Dispõe sobre a organização administrativa da Câmara dos Deputados e determina outras providências. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/rescad/1970-1979/resolucaodacamaradosdeputados-20-30-novembro-1971-321275-norma-pl.html>>. Acesso em: 17 dez. 2020.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. organização administrativa da Câmara dos Deputados e determina outras providências. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>. Acesso em: 17 dez. 2020.
- CHAVES, V. L. J.; NOVAIS, V. S. de M. ; GUEDES, G. B . A gestão escolar e formas de provimento ao cargo de diretor escolar: o Plano de Ações Articuladas em foco. **Revista Eletrônica de Educação** (São Carlos), v. 12, p. 653-670, 2018.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DIAS, E.; PINTO, F. C. F. A Educação e a COVID-19. **Ensaio** (Rio de Janeiro. Online), v. 28, p. 545-554, 2020.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança: reencontro com a Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- FRIEDAN, B. "O problema sem nome". In _____. **A Mística Feminina**. Petrópolis – RJ: Vozes, 1971.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB. Impresso)**, v. 22, p. 201-209, 2006.

“Por favor, agora podemos falar?” - O olhar das famílias...

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de instituições de Ensino Superior**. Rio de Janeiro, 2019.

LEVIN, J. **Estatística para ciências humanas**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia. 6 ed. São Paulo. Ed. Heccus, 2013.

LIMA DA CONCEIÇÃO, A. C. Teorias Feministas: da “questão da mulher” ao enfoque de gênero. **RBSE**, v. 8 n. 24, p. 738-757, 2009.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M.C.S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

SILVA NETO, C. M. da.; BARRETTO, E. S de S. (In)disciplina e violência escolar: um estudo de caso. **Educação e Pesquisa**, v. 44, p. 1-18, 2018.

SETTON, M. G. J.; MARTUCCELLI, D. A escola: entre o reconhecimento, o mérito e a excelência. **Educação e Pesquisa** (USP. Impresso), v. 1, p. 1-5, 2015.

SOUZA, V. E. B. de. **O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na Universidade Federal de Viçosa – MG: impasses e perspectivas na visão do Gestor**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2016.

SZYMANZKI, H. A contribuição de Paulo Freire para o desenvolvimento de práticas psicoeducativas no encontro escola, comunidade, família. **Revista e-Curriculum (PUCSP)**, v. 7, p. 01-17, 2011.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Um estudo do Fundo de População das Nações Unidas**. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2018/10/17/estudo-da-onu-aponta-que-tamanho-das-familias-no-brasil-esta-abaixo-da-media-mundial.ghtml>>. Acesso em: 12 nov. 2020.

OLIVEIRA, A. C. P. **As relações entre Direção, Liderança e Clima Escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Educação, 2015.

OLIVEIRA, A. C. P.; PAES DE CARVALHO, C. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, p. 12, 2018.

PARO, V. H. **Qualidade do ensino: a contribuição dos pais**. 2 ed. São Paulo: Editora Intermeios, 2018. v. 1. 176 p.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **A Comissão Futuros da Educação da Unesco apela ao planejamento antecipado contra o aumento das desigualdades após a COVID-19.** Paris: Unesco, 16 abr. 2020. Disponível em: <<https://pt.unesco.org/news/comissao-futuros-da-educacao-da-unesco-apela-ao-planejamento-antecipado-o-aumento-das>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução: Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAGO, N.; CARVALHO, M. P.; TEIXEIRA, R. A. (Orgs). **Itinerários de pesquisa:** abordagens qualitativas em Sociologia da Educação. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.