

## Competências de gestão, participação dos pais em escolas primárias de Chiloé, Chile

**Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro**<sup>i</sup> 

Fundación Investiga a Chiloé, Isla de Chiloé, Chile

**Marcela Carmen Campos Méndez**<sup>ii</sup> 

Fundación Investiga a Chiloé, Isla de Chiloé, Chile

**Oruam Cadex Marichal Guevara**<sup>iii</sup> 

Universit  de Ciego de  vila Máximo Gómez Báez, Ciego de  vila, Cuba

### Resumo

Mostram-se as principais conclusões a respeito de um valioso conhecimento que surge de um estudo focado nas competências gerenciais que os diretores possuem e mobilizam para promover a participa o dos pais nas escolas primárias da província de Chiloé, no Chile. São expostas concep es e avalia es sobre a participa o parental, práticas e estratégias que mobilizam dirigentes, atividades e níveis de participa o e elementos do contexto que favorecem e dificultam essa participa o. Utilizaram-se uma abordagem qualitativa do paradigma interpretativo e uma metodologia de Estudo de Caso de orienta o descritiva, que, portanto, resultou em um estudo indutivo/dedutivo. A análise da informa o permitiu obter conclusões sobre a importância decisiva do papel diretivo e da liderança para trabalhar em conjunto com os pais para potencializar a forma o e aprendizagem dos alunos.

### Palavras-chave

gestão escolar; competências; práticas gerenciais; participa o pedagógica; liderança educacional.

### Management skills, parent participation in elementary schools in Chiloé, Chile

### Abstract

It shows the main findings regarding a valuable knowledge that emerges from a study focused on the managerial competencies that principals possess and mobilize to promote parental participation in elementary schools in the Province of Chiloé in Chile. Conceptions and evaluations about parental participation, practices and strategies that mobilize directors, activities and levels of participation and elements of the context that favor and hinder said participation are exposed. A qualitative interpretive paradigm approach and a descriptive-oriented Case Study methodology were used, therefore, it opted for an inductive / deductive study. The analysis of the information, allowed to obtain conclusions about the decisive importance of the directive role and leadership to work together with the parents to strengthen the formation and learning of the students.

### Keywords

school management; skills; management practices; pedagogical participation; educational leadership.

## Competencias directivas, participación de padres en escuelas básicas de Chiloé, Chile

### Resumen

Se muestran los principales hallazgos respecto de un valioso conocimiento que emerge de un estudio centrado en las competencias directivas que poseen y movilizan los directores para promover la participación de los padres en las escuelas básicas de la Provincia de Chiloé en Chile. Se exponen concepciones y valoraciones sobre la participación de padres, prácticas y estrategias que movilizan los directores, actividades y niveles de participación y elementos del contexto que favorecen y dificultan dicha participación. Se utilizaron un enfoque cualitativo de paradigma interpretativo y una metodología de Estudio de Caso de orientación descriptiva, que, por tanto, decantó en un estudio inductivo/deductivo. El análisis de la información permitió obtener conclusiones acerca de la importancia decisiva del rol y liderazgo directivo para trabajar mancomunadamente con los padres para fortalecer la formación y los aprendizajes de los estudiantes.

### Palabras clave

dirección escolar; competencias; prácticas directivas; participación pedagógica; liderazgo educativo.

## 1 Introdução

Dada a complexidade da gestão escolar como um todo e a relevância do papel dos diretores para a melhoria da educação, o presente trabalho se concentrou na análise e compreensão do papel dos diretores de escolas básicas na Província de Chiloé em relação à promoção da participação familiar para apoiar os processos de apoio e acompanhamento educacional de seus filhos.

Com este objetivo, pudemos responder a algumas perguntas: “Como os diretores percebem e valorizam o conceito de participação?”; “Quais são as principais competências gerenciais que eles mobilizam para promover a participação?”; “Quais são as principais práticas e estratégias utilizadas pelos diretores para promover a participação?”; “Quais são as atividades de participação dos pais que são realizadas dentro das escolas básicas?”; “Quais são as principais dificuldades e facilitadores do contexto para promover a participação?”, entre outras não menos importantes.

Portanto, concentramo-nos no papel desempenhado pelos diretores e investigamos a contribuição feita pelo desenvolvimento da abordagem baseada na competência como um elemento que favorece uma abordagem gerencial destinada a fortalecer a participação dos pais que enfatiza um foco formativo e contribui para a melhoria da aprendizagem das crianças.

## 2 Materiais e métodos

### 2.1 Fundamentação teórica

Nas últimas três décadas, a sociedade evoluiu precipitadamente em toda as esferas, como resultado dos avanços tecnológicos, comunicações e informações, o que impôs novas formas e modos relacionais que sem dúvida perturbaram, no campo da educação, a gestão das escolas, a cultura escolar, as metodologias de ensino, as concepções axiológicas e o perfil do novo ser humano que a sociedade atual exige para seu desenvolvimento.

Diante desse contexto desafiador, as escolas devem se esforçar para mudar e avançar na direção de processos de adaptação gradual que lhes permitam responder à sua missão educacional em um contexto de incerteza, crises socio sanitárias e ambientais e mudanças permanentes.

Vemos o diretor da escola como o líder mais relevante para que os processos de adaptação sejam possíveis; e os pais como os articuladores e colaboradores fundamentais nos processos educacionais de seus filhos e para a melhoria das instituições escolares. Desse modo, Barrientos, Silva e Antúnez (2016, p. 48), em relação aos mandantes, reafirmam que:

*[...] su desempeño como líderes debe dinamizar y motivar los procesos de participación de todos los actores educativos, orientando sus actuaciones bajo los principios de corresponsabilidad, cooperación, coordinación y autoridad democrática; una participación que debe ser entendida como un acto inclusivo que permita a las personas incidir en el rumbo de la organización a través de sus actuaciones, opiniones y toma de decisiones.*

Nas obras de Barrientos e Marichal (2019), Marichal e Barrientos (2019), Marichal, Barrientos e Hernández (2019) e Marichal, Rodríguez e Cáceres (2018), destaca-se a importância da formação de líderes em diretores de escolas.

O conhecimento e a experiência profissional disponíveis nos permitem argumentar, entre outras questões, que não existem estudos nesta área na Província de Chiloé e as ações que foram desenvolvidas neste contexto têm pouco impacto, portanto este estudo é apresentado com alta relevância, ainda mais quando em breve enfrentaremos um cenário pós-pandêmico que mudará os modos relacionais e as culturas

escolares em todos os níveis, em que a responsabilidade e o comprometimento dos pais terão que aumentar.

Hoje, nossas escolas exigem ser lideradas por profissionais altamente competentes, promotores de boas relações interpessoais, com uma visão holística do ato de educar, agentes de práticas democráticas e promotores de inclusão e participação socioeducativa, que consideram como base a construção do ser e do fazer como diretor, através do trabalho colaborativo com as famílias dos alunos. Portanto, é imperativo avançar em direção ao fortalecimento de uma liderança gerencial distribuída e sustentável (HARGREAVES; FINK, 2008; LEITHWOOD, 2009; MURILLO, 2006), que permite a geração de outros líderes e considera o desenvolvimento das pessoas e da diversidade como condições essenciais para a melhoria institucional contínua.

Acreditamos que o grande desafio da educação deve ser o de fomentar fortemente as relações de colaboração entre escolas e famílias, instalando sólidas interações dialógicas, devido ao impacto socioeducativo positivo do envolvimento dos pais na educação de seus filhos, como é consenso de muitos autores (ANTÚNEZ, 2000; BARRIENTOS, 2015; DOMÍNGUEZ; FERNÁNDEZ, 2007; PARELLADA, 2003), que afirmam que uma maior participação, com um enfoque pedagógico, permite administrar a melhoria da complexidade da sociedade, os objetivos da educação e a formação dos estudantes, sob a ala de um envolvimento baseado na corresponsabilidade que cada agente educacional é responsável.

É por isso que nos posicionamos no modelo de desenvolvimento de competências, após o que conceberemos este conceito como o:

*[...] conjunto combinado de saberes, habilidades, destrezas, actitudes, valores, motivaciones y rasgos de personalidad que se articulan y movilizan en las acciones en contextos determinados, para la efectiva resolución de problemas propios del desempeño laboral. (BARRIENTOS, 2015, p. 101).*

Como reafirmado por Aramendi (2008, p. 148), que afirma que:

*[...] será fundamental movilizar competencias relacionales que discurran en las dimensiones intrapersonales (con uno mismo), interpersonales (con los demás), grupales y reticulares (redes sociales y virtuales), que propendan a una mayor cohesión entre los miembros de la comunidad educativa.*

Da mesma forma, será necessário dar especial consideração às competências emocionais propostas pelo clássico Goleman (1996). Com estas ideias, entendemos o

conceito de participação não apenas como a ação de ser parte de algo, já que a participação: “[...] deve ser vista de forma ampla e não limitada; reafirmando que é entendida como um processo de envolvimento de indivíduos e grupos como sujeitos e atores nas decisões e ações que os afetam ou a seu ambiente” (FLAMEY *et al.*, 2005, p. 10).

Essas abordagens nos permitem reafirmar que a liderança exercida pelos diretores dentro das escolas é fundamental, pois sua ênfase deve ser colocada no aprendizado, portanto deve ter um caráter: “[...] pedagógico que guie o trabalho da escola com uma visão de futuro, dentro de um marco de ação ética, gerando espaços de confiança e participação, em um ambiente que garanta o respeito e a inclusão da comunidade” (MINEDUC, 2015, p. 9). Também é imperativo destacar a necessidade de fortalecer a participação dos pais nas escolas com foco preferencial e intencionalidade nos aspectos formativos que contribuem para melhorar o aprendizado de seus filhos.

Segundo Kidder (2013), existem múltiplas atividades que as famílias podem desenvolver em casa de forma planejada e autônoma, o que sem dúvida pode ter um impacto substancial no fortalecimento da aprendizagem das crianças e de seu desempenho escolar. Dessa forma, Barrientos (2015) sugere que, através da gestão e com o apoio dos Centros de Pais, eles coordenam instâncias que permitem o desenvolvimento de ações como as seguintes:

- a) *Acompanhamento*: supervisão dos deveres de casa e das atividades escolares em casa de forma regular e constante.
- b) *Apoio e motivação*: diálogos e conversas permanentes com as crianças, visando a fortalecer o apoio emocional e a busca de sentido em torno de suas atividades e responsabilidades escolares.
- c) *Ações externas*: entrevistas voluntárias com professores, diretor e participação em atividades programadas pela escola que fortalecem os laços de reconhecimento mútuo entre pais e filhos.
- d) *Busca de sentido e autonomia*: desenvolvimento de atividades que fortaleçam a autonomia e o crescimento pessoal das crianças, promovendo e motivando o desenvolvimento de passatempos (individuais e coletivos) com participação em atividades educativas complementares no ambiente imediato (esporte, música, escotismo, voluntariado, ecologia, pintura, religião, etc.).

## 2.2 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida através de uma abordagem qualitativa, a partir de um paradigma interpretativo, com um desenho etnográfico que focava “[...] descrever e analisar ideias, crenças, significados, conhecimentos e práticas de grupos, culturas e comunidades” (PATTON, 2002 *apud* HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2006, p. 697). No caso de Rodríguez, Gil e García (1999), centrou-se a atenção num contexto social natural, cujo objeto de estudo foi analisado em sua dinâmica normal, sem manipulá-lo ou modificá-lo. Os autores endossam essa abordagem afirmando que a pesquisa qualitativa “[...] estuda a realidade em seu contexto natural, como acontece, tentando fazer sentido ou interpretar os fenômenos de acordo com os significados que eles têm para as pessoas envolvidas” (RODRÍGUEZ; GIL; GARCÍA, 1999, p. 32).

Focalizamos um Estudo de Caso (STAKE, 2007), pois, seguindo as diretrizes de Latorre, Del Rincón e Arnal (1996) e Sandín (2010), este constitui um método de pesquisa para a análise da realidade social de grande importância no desenvolvimento das ciências sociais e humanas e representa a forma mais relevante e natural de pesquisa orientada a partir de uma perspectiva qualitativa.

## 2.3 Coleta de informação

A pesquisa foi realizada num contexto pré-pandêmico, em que os resultados e conclusões que emergiram foram baseados num cenário de atividade escolar normal, no qual a fonte primária de informação foi um grupo intencionado de 11 diretores atuantes de escolas públicas de nível básico completo na Província de Chiloé, tanto em áreas urbanas como rurais, com experiência igual ou superior a dois anos no cargo no território, aos quais foi aplicada uma entrevista individual, não estruturada e aprofundada.

As fontes complementares foram um grupo de professores e pais pertencentes às escolas nas quais trabalham os diretores do estudo. Um total de 84 professores e 97 pais participaram, que responderam a uma pesquisa, tanto *on-line* quanto presencial, com uma combinação de perguntas fechadas e abertas, com o objetivo de desvendar suas opiniões sobre as competências e o desempenho dos diretores em relação às práticas e estratégias

para promover a participação. Os instrumentos deste estudo foram validados através dos critérios de 30 juízes especialistas de sete países; utilizou-se o Delphi em três rodadas.

## 2.4 Análises de informação

As informações coletadas nas entrevistas foram analisadas indutivamente usando o *software* Atlas.ti 8, um processo do qual surgiram seis metacategorias de análise: Visão Gerencial; Competências Profissionais; Práticas Gerenciais; Estratégias para Promover a Participação; Atividades de Participação; e Restrições Contextuais.

As informações dos questionários de professores e pais foram coletadas no aplicativo Google Forms, a partir do qual foi realizada uma análise manual qualitativa das respostas abertas.

## 3 Resultados

Os resultados do estudo são apresentados em duas seções relevantes: caracterização da amostra e temas de estudo, que são descritas em detalhes abaixo.

Caracterização da amostra: a maioria dos professores trabalha em áreas urbanas, com uma taxa de participação de 52,4%. Com relação à comuna de residência, participaram professores das dez comunas da Província, sendo a amostra distribuída em porcentagens, como mostra o Gráfico 1.

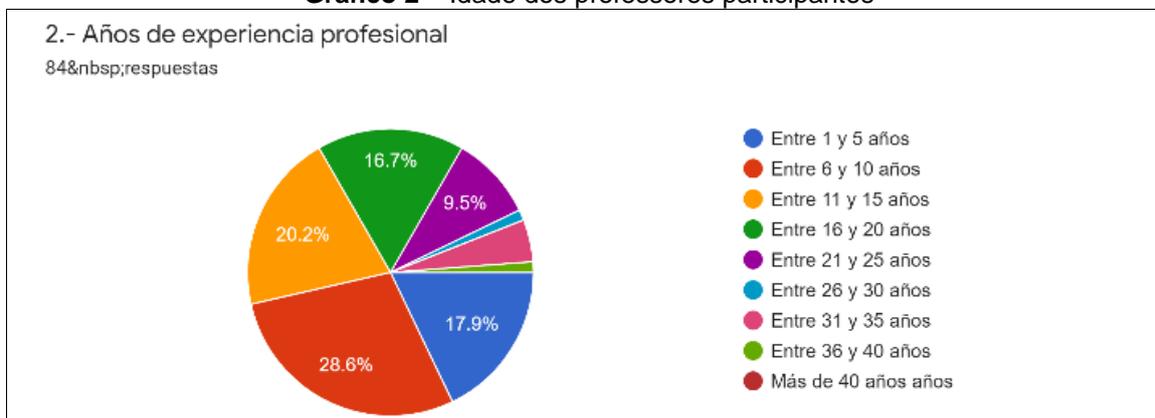
**Gráfico 1** – Comuna de residência dos professores participantes



Fonte: Google Forms.

Em termos de anos de experiência profissional, a maior participação foi concentrada entre os professores novatos e iniciais e aqueles com até 10 anos de experiência, seguidos por aqueles com entre 11 e 20 anos. Destaca-se uma participação marcadamente feminina, com 86,6%, resultados que corroboram a grande presença das mães nas atividades escolares dos alunos.

**Gráfico 2 – Idade dos professores participantes**



Fonte: Google Forms.

### 3.1 Dimensões temáticas do estudo

*Conceito de participação:* a forma como os diretores concebem a participação como um conceito e processo é muito variada. Como conceito, a maioria a relaciona com o ato de colaboração, envolvimento, incorporação e compromisso. Como processo, apenas um deles a relaciona à tomada de decisões. Isso nos permite compreender que a participação tem conotações muito diversas e que não há um significado único. A ideia que é mais assimilada é a de que a participação é sinônimo de frequentar a escola para atividades, sem que fique claro que é um ato ligado ao apoio educacional das crianças.

*Valorização da participação:* 100% dos diretores valorizam a participação dos pais como fundamental, afirmando que sem eles não é possível trabalhar adequadamente. Os professores concordam com os diretores e acrescentam que a participação tem um impacto direto no desempenho escolar e na educação social, intelectual e baseada em valores dos alunos.

**Figura 1** – Citações de diretores em relação à avaliação da participação

11 citas para Valoración de la participación

Buscar citas

Identificador	Nombre	Empez...	Fin
1:6	La participación de los padres es imprescindible, es el otro 50% de lo...	990	1149
2:3	La participación de los papás es fundamental, porque en la medida que...	400	524
3:5	La participación de los padres en muy importante en las escuelas, porq...	789	926
4:3	Yo pienso que es muy importante la participación de los padres en las...	771	1071
5:3	La participación de los padres es muy importante, para mí es un estame...	1029	1178
6:4	La participación de los padres es central	994	1034
10:8	Es muy importante tener al apoderado cerca de la escuela,	1608	1666
13:7	No puede haber un trabajo pedagógico y una línea de gestión de adminis...	1341	1544
13:8	La participación es importante y fundamental.	2713	2757
14:2	Le doy una valoración altísima, muy importante. Creo que es una de las...	820	985
14:10	Por eso es importante que los padres, la comunidad y los ex estudiante...	3159	3365

Fonte: Atlas.ti 8.

*Práticas diretivas*: as práticas diretivas, entendidas como “[...] o conjunto de comportamentos que refletem o que os princípios fazem para promover o envolvimento dos pais” (BARRIENTOS, 2015, p. 98), são variadas. Dois diretores informam que participam regularmente das reuniões de pais, mesmo que apenas para cumprimentá-los; um enfatiza a promoção de boa atenção aos pais quando eles vêm à escola; dois outros informam manter contato permanente, fluido e próximo com os pais; apenas um relata que ele encoraja os professores a estarem próximos dos pais.

**Figura 2** – Citações de práticas de gestão

2 citas para Práctica directiva - Asistir a reuniones de padres

Buscar citas

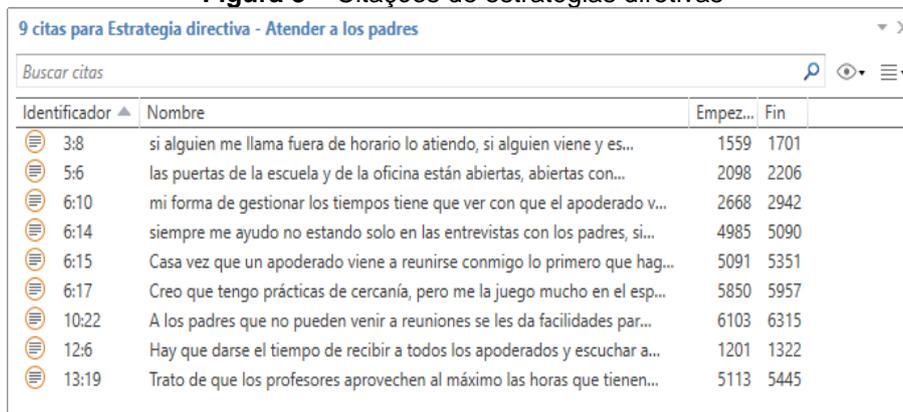
Identificador	Nombre	Empez...	Fin
1:42	En estas reuniones yo siempre estoy para ayudar y orientar.	10769	108...
5:14	A las reuniones de padres voy regularmente, principalmente a la prime...	4212	4450

Fonte: Atlas.ti 8.

*Estratégias*: em termos de estratégias gerenciais, entendidas como “[...] o conjunto de ações planejadas e concretas que desvendam os modos de fazer dos gestores, em relação às suas práticas, mobilizando uma variedade de recursos, dispositivos, ferramentas e decisões para fazê-lo” (BARRIENTOS, 2015, p. 98), foi identificada uma série de ações que estão relacionadas com: atender aos pais cordialmente e em tempo hábil; considerar suas opiniões; manter a comunicação e fazer ligações através de grupos de WhatsApp, ligações telefônicas, cartões de convite, ligações escritas e Facebook; relacionar-se com a comunidade através da participação em instituições territoriais; manter

relações interpessoais de bom tratamento, gerando confiança através de relações informais.

**Figura 3 – Citações de estratégias diretivas**



Identificador	Nombre	Empez...	Fin
3:8	si alguien me llama fuera de horario lo atiendo, si alguien viene y es...	1559	1701
5:6	las puertas de la escuela y de la oficina están abiertas, abiertas con...	2098	2206
6:10	mi forma de gestionar los tiempos tiene que ver con que el apoderado v...	2668	2942
6:14	siempre me ayudo no estando solo en las entrevistas con los padres, si...	4985	5090
6:15	Casa vez que un apoderado viene a reunirse conmigo lo primero que hag...	5091	5351
6:17	Creo que tengo prácticas de cercanía, pero me la juego mucho en el esp...	5850	5957
10:22	A los padres que no pueden venir a reuniones se les da facilidades par...	6103	6315
12:6	Hay que darse el tiempo de recibir a todos los apoderados y escuchar a...	1201	1322
13:19	Trato de que los profesores aprovechen al máximo las horas que tienen...	5113	5445

**Fonte:** Atlas.ti 8.

*Competências pessoais:* surgiu uma interessante variedade de atributos que convidam a definir e redefinir as condições de atitude relevantes a esse respeito, como:

*Ouvir:* 85% dos diretores reconhecem que ouvem as ideias e opiniões dos pais, estão inclinados ao consenso e não impõem suas opiniões.

*Aceitando críticas:* os diretores, em sua maioria, não reconhecem abertamente ter recebido críticas.

*Empatia e cordialidade:* 50% dos diretores dizem ser afetuosos, respeitosos e empáticos, o que mostra traços de cordialidade neles.

*Simplicidade e humildade:* ser uma pessoa simples e humilde não parece ser um traço de personalidade que os diretores consideram relevante para promover o envolvimento dos pais. Apenas três diretores fazem referência explícita a isso, o que é dicotômico com os resultados do estudo realizado por Barrientos (2015), em que esses atributos foram considerados muito relevantes.

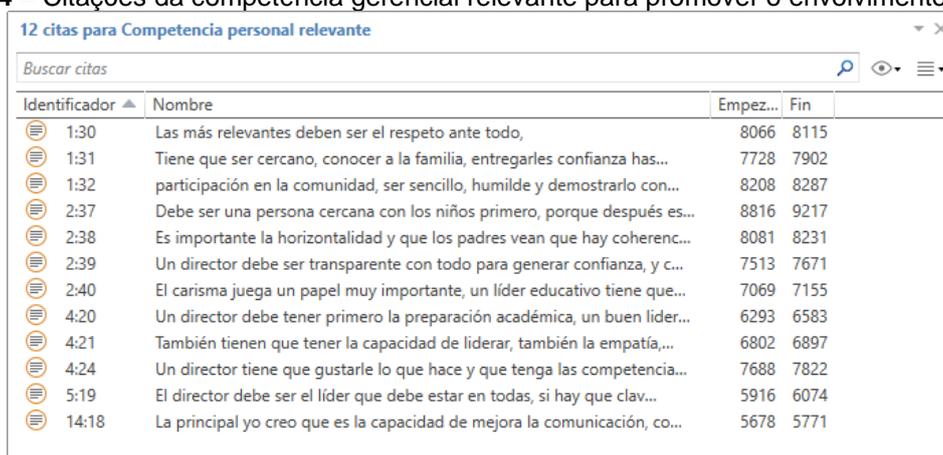
*Responsabilidade:* a responsabilidade aparece como condição de menor importância como competência para promover a participação, uma vez que apenas três diretores a ela se referem.

*Comunicação eficaz:* não é apresentada como uma competência relevante para promover o envolvimento dos pais. Apenas dois deles fazem referência a isso, afirmando que ter um “bom discurso” os ajuda a dirigir a conversa e a transmitir informações de forma adequada.

*Respeito*: apenas três diretores afirmam que o respeito e o bom tratamento dos pais são condições relevantes para promover o envolvimento dos pais. Como a cordialidade, este parece ser um traço muito naturalizado.

*Geradores de confiança*: pelo menos três dos 11 diretores afirmam expressamente que são geradores de confiança com seus pais e que isso é altamente valorizado pelos pais.

**Figura 4** – Citações da competência gerencial relevante para promover o envolvimento dos pais



Identificador	Nombre	Empez...	Fin
1:30	Las más relevantes deben ser el respeto ante todo,	8066	8115
1:31	Tiene que ser cercano, conocer a la familia, entregarles confianza has...	7728	7902
1:32	participación en la comunidad, ser sencillo, humilde y demostrarlo con...	8208	8287
2:37	Debe ser una persona cercana con los niños primero, porque después es...	8816	9217
2:38	Es importante la horizontalidad y que los padres vean que hay coherenc...	8081	8231
2:39	Un director debe ser transparente con todo para generar confianza, y c...	7513	7671
2:40	El carisma juega un papel muy importante, un líder educativo tiene que...	7069	7155
4:20	Un director debe tener primero la preparación académica, un buen lider...	6293	6583
4:21	También tienen que tener la capacidad de liderar, también la empatía,...	6802	6897
4:24	Un director tiene que gustarle lo que hace y que tenga las competencia...	7688	7822
5:19	El director debe ser el líder que debe estar en todas, si hay que clav...	5916	6074
14:18	La principal yo creo que es la capacidad de mejora la comunicación, co...	5678	5771

Fuente: Atlas.ti 8.

Por outro lado, os professores acreditam que os diretores devem se destacar por possuírem altas competências, ou recursos pessoais, como a empatia. Além disso, eles destacam a liderança como competência fundamental para a melhoria dos processos educacionais. Eles consideram relevante a mobilização de competências como responsabilidade, confiança, credibilidade, simpatia, sociabilidade e proximidade; atributos comunicativos, comprometidos, decisivos, acolhedores e transparentes, atributos que não são claramente vistos nos relatos dos diretores. Eles afirmam que é importante ser pessoas que promovem a igualdade de oportunidades, incentivam a harmonia e a livre expressão. Da mesma forma, é necessário que eles tenham conhecimento do contexto, da cultura do lugar e da capacidade de convocação.

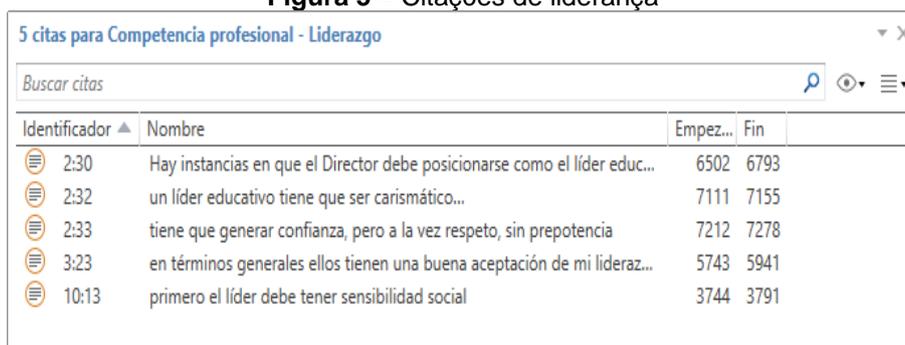
Enquanto isso, a grande maioria dos pais concorda que as principais características pessoais que um diretor deve possuir para promover a participação devem ser: comunicativo, empático e responsável.

Entre os diretores, 50% dizem que aqueles em posições de liderança devem ter habilidades pessoais altamente desenvolvidas, tais como ouvir e ser consistentes,

confiáveis e calorosos. Em termos de valores, eles devem ser respeitosos, honestos, generosos, atenciosos e compreensivos e ter um compromisso social.

*Liderança*: pelo menos 40% dos diretores dizem que assumem sua liderança com carisma. Dizem que, para exercer uma liderança real, eles devem ter sensibilidade social, gerar confiança e respeito e sempre ouvir os pais. Assim, sete dos 11 diretores reconhecem que exercem liderança democrática e promovem a gestão horizontal de pessoas. Os quatro diretores restantes não identificam a que tipo de liderança eles pertencem.

**Figura 5 – Citações de liderança**



Identificador ▲	Nombre	Empez...	Fin
2:30	Hay instancias en que el Director debe posicionarse como el líder educ...	6502	6793
2:32	un líder educativo tiene que ser carismático...	7111	7155
2:33	tiene que generar confianza, pero a la vez respeto, sin prepotencia	7212	7278
3:23	en términos generales ellos tienen una buena aceptación de mi lideraz...	5743	5941
10:13	primero el líder debe tener sensibilidad social	3744	3791

**Fonte:** Atlas.ti 8.

*Atividades de participação*: as mais recorrentes foram identificadas e agrupadas nas seguintes áreas:

*Reuniões*: esta é a atividade de participação mais tradicional. Todos os comitês realizam reuniões prolongadas pelo menos duas vezes por ano.

*Atividades recreativas*: uma parte importante das atividades é recreativa, com alta participação dos pais. Eles são enquadrados em torno de aniversários escolares, passeios familiares, passeios de campo, celebrações do Dia da Família, Dia dos Alunos, Dia das Crianças, encerramento de projetos, promoção da saúde, encontros de companheirismo, entre outros.

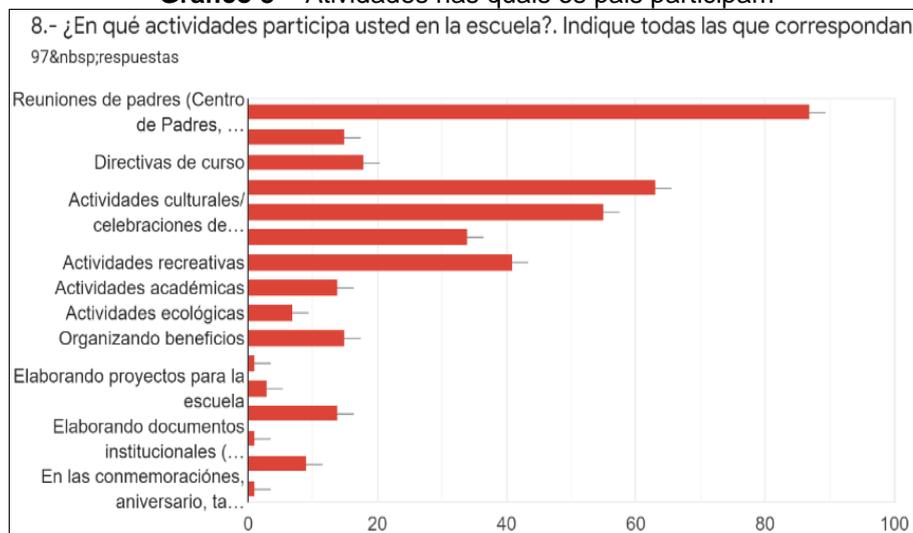
*Atividades artísticas e culturais*: estas atividades são bastante tradicionais e institucionalizadas. Elas giram em torno de eventos para resgatar tradições culturais locais e nacionais (Festa de São João, Ano Novo Mapuche, Dia do Chile, Dia da Independência, Dia das Mães). Os pais participam preparando alimentos típicos e, em alguns casos, há discussões.

*Colaboração com o trabalho:* estas atividades são cada vez menos frequentes. Apenas quatro diretores dizem que, às vezes, pedem aos pais que façam melhorias na escola. Entre as atividades que são abordadas com menos frequência, estão: desenvolvimento de projetos, implementação de pesquisas de opinião, atividades formativas/*workshops*. Os professores reafirmam as indicações dos diretores, apontando as atividades mais relevantes, classificadas entre as mais e as menos tradicionais:

*Ambiente formal:* reuniões do Centro Geral de Pais; reuniões de classe e do conselho escolar; entrevistas ou nomeações pessoais.

*Informal:* aniversários escolares; eventos artísticos para aniversários como o Dia das Mães, desfiles comemorativos do Dia da Independência; Olimpíadas escolares; atividades esportivas; atividades culturais como o Dia da Herança, Dia do Chile e Wetripantu.

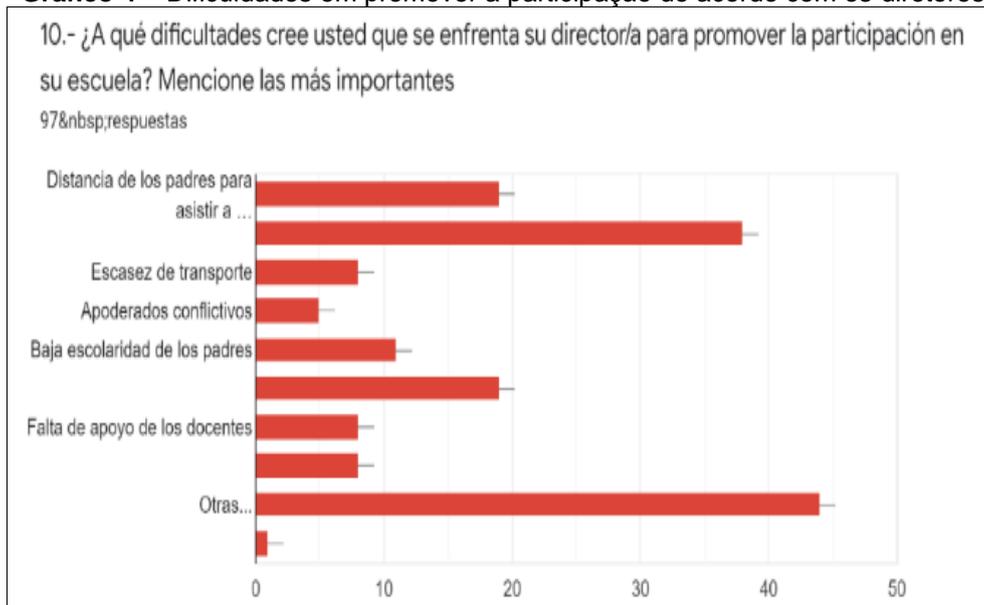
**Gráfico 3 – Atividades nas quais os pais participam**



Fonte: Google Forms.

*Dificuldades:* tanto diretores, professores e pais concordam que a principal delas está relacionada à falta de tempo dos pais, em decorrência de seu trabalho. Outro elemento importante são as condições climáticas adversas e a distância geográfica de muitas famílias.

Pelo menos três diretores dizem que muitas vezes é difícil para eles realizar atividades devido à falta de espaço físico e recursos financeiros.

**Gráfico 4** – Dificuldades em promover a participação de acordo com os diretores

Fonte: Google Forms.

#### 4 Discussão

Concordamos com a abordagem de Barrientos (2015, p. 266), em que a ideia de participação dos pais deve ser repensada, em que os princípios devem “[...] promover uma cultura de participação pedagógica das famílias e da comunidade, que fortaleça seu envolvimento com um sentido formativo”.

Nos estudos de Tardin e Romero (2022), foi realizada uma pesquisa sobre o Programa de Residência Pedagógica, em que se explica que tem sido uma alternativa para contribuir com o treinamento inicial, o que, apesar da pandemia, destaca como ponto positivo o “intercâmbio de experiências entre pares”, em que se destacam a participação e a colaboração.

A participação assume principalmente a forma de estar presente na escola e em baixos níveis de participação (informativa e consultiva), como mostram os estudos de Antúnez (2000), Barrientos (2015) e Flamey, Gubbins e Morales (1999).

Quanto ao acompanhamento e apoio educacional com foco no lar, concordamos com Barrientos (2015) e Kidder (2013 *apud* BARRIENTOS, 2015).

## 5 Considerações finais

Concepções, avaliações e novas orientações de participação dos pais: é imperativo que os diretores de escolas promovam ações que permitam o agrupamento de critérios claros sobre como conceber a participação, o que será benéfico para delinear planos de ação a esse respeito.

Há uma ideia predominante de que participação significa frequentar pessoalmente as atividades escolares, o que contribui para melhorar a coesão familiar, o relacionamento professor-aluno e a convivência, fortalecendo uma cultura de comunidade participativa.

A participação dos pais é uma área fundamental para os processos de acompanhamento na educação dos estudantes e fundamental para o fortalecimento da educação de seus filhos. Entretanto, na prática, essas declarações são reducionistas. É necessário avançar para maiores níveis de envolvimento na tomada de decisões compartilhadas entre as escolas e as famílias.

No caso da Província de Chiloé, as escolas promovem a participação dos pais marcada por um modelo tradicionalista, que favorece a participação em atividades festivas e recreativas, situação semelhante que ocorre em outros contextos, segundo o estudo realizado por Barrientos (2015).

Os diretores devem aumentar sua liderança como agentes promovendo uma nova forma de conceber a participação dos pais, ainda mais em um cenário pós-pandêmico, favorecendo uma intencionalidade pedagógica com foco no treinamento.

Competências pessoais dos diretores: a promoção do envolvimento dos pais é uma área complexa a ser abordada e requer líderes com recursos pessoais que lhes permitam gerar confiança, estabelecer boas relações pessoais através de um tratamento sociável, amigável e respeitoso, possuindo a capacidade de ouvir e ser geradores de um clima de harmonia e respeito.

Práticas e estratégias de gerenciamento: elas parecem tradicionalistas e não evoluíram substancialmente, exceto para a entrega de informações, com o uso de *e-mail*, Facebook e mensagens WhatsApp.

Atividades de participação: os pais estão vinculados às atividades escolares, de preferência como observadores e audiência e a minoria como participantes ativos.

As reuniões de pais são as atividades mais frequentadas e o envio de comunicações escritas são os canais de informação mais tradicionais, assim como as atividades festivas e artístico-culturais. Entretanto, as atividades de treinamento ou oficinas para pais são esporádicas e as escolas não têm atividades institucionalizadas que promovam o fortalecimento das habilidades parentais, uma situação semelhante que ocorre em outros contextos, de acordo com o estudo realizado por Barrientos (2015).

Dificuldades: a principal está ligada à falta de tempo por parte dos pais devido às condições de trabalho. É aconselhável considerar a necessidade de promover novas formas de acompanhamento escolar a partir de casa.

## 6 Referências

ANTÚNEZ, M. S. *La acción directiva en las instituciones escolares: análisis y propuestas*. Barcelona: Horsori, 2000.

ARAMENDI, P. Las competencias relacionales en la dirección. *In: CONGRESO INTERUNIVERSITARIO DE ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. 10., 2008, Madrid. *Actas [...]*. Madrid: UAB, 2008.

BARRIENTOS, C. *El papel de los directores y directoras en la promoción de la participación familia y comunidad en las escuelas básicas: el caso de la Comuna de Panguipulli – Chile*. 2015. Tesis (Doctorado en Educación) – Programa de Postgrado en Educación, Universidad de Barcelona, Barcelona, 2015.

BARRIENTOS, C.; MARICHAL, O. C. Competencias y liderazgo directivo para promover la participación de familias y comunidad en las escuelas. *In: CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE LIDERAZGO Y MEJORA ESCOLAR*. 3., 2019, Santiago de Chile. *Actas [...]*. Santiago de Chile: Rilme, 2019. p. 268-272.

BARRIENTOS, C.; SILVA, B.; ANTÚNEZ, M. S. Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, Lima, v. 25, n. 49, p. 45-62, 2016.

DOMÍNGUEZ, E.; FERNÁNDEZ, L. Familia y escuela. *In: BENSO CALVO, M. C.; PEREIRA DOMÍNGUEZ, M. C. (coord.). Familia y escuela: el reto de educar en el siglo XXI*. Madrid: Concellería de Educación, 2007. p. 109-143.

FLAMEY, G. *et al. Participación de los Centros de Padres en Educación*. 2. ed. Santiago de Chile: Unicef, 2005.

FLAMEY, G.; GUBBINS, V.; MORALES, F. *Los centros de padres y apoderados: nuevos actores en el control de la gestión escolar*. Santiago de Chile: CIDE, 1999.

GOLEMAN, D. *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, 1996.

HARGREAVES, A.; FINK, D. *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata, 2008.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill, 2006.

KIDDER, A. El papel clave de las familias en educación. *Educación en el Siglo XXI*, [S.l.], 2013. Disponível em: <http://goo.gl/E7B3ut>. Acesso em: 14 jan. 2014.

LATORRE, A.; DEL RINCÓN, D.; ARNAL, J. *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: GR92, 1996.

LEITHWOOD, K. *¿Cómo liderar nuestras escuelas?: aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile y Fundación CAP, 2009.

MARICHAL, O. C.; BARRIENTOS, C. Conceptualización teórica competencia del liderazgo educacional en directores de escuelas. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN E INNOVACIÓN. 18., 2019, Coimbra. *Actas [...]*. Coimbra: Aidipe, 2019. p. 1791-1802.

MARICHAL, O. C.; RODRÍGUEZ, A.; CÁCERES, M. P. Impacto del grupo de discusión en el liderazgo directivo y su "praxis" inclusiva en el contexto educativo cubano. In: CONGRESO INTERNACIONAL: LIDERAZGO INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICAS INCLUSIVAS. 15., 2018, Granada. *Actas [...]*. Granada: UGR, 2018. p. 177-185.

MARICHAL, O. C.; BARRIENTOS, C.; HERNÁNDEZ, N. La relación del liderazgo con la Ciencia-Tecnología-Sociedad y sus dimensiones. *Educación y Sociedad*, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 61-75, 2019.

MINEDUC. *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, 2015.

MURILLO, J. Dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación*, Madrid, v. 4, p 11-24, 2006.

PARELLADA, C. La participación de los padres y madres en la escuela. Un espacio de comunicación y crecimiento múltiple: familias y centros educativos. In: LÓPEZ, F. (coord.). *La participación de los padres y madres en la escuela*. Barcelona: Graó, 2003. p. 15-25.

RODRÍGUEZ, G.; GIL, J.; GARCÍA, E. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe, 1999.

SANDÍN, M. P. *La investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw Hill, 2010.

STAKE, R. *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata, 2007.

TARDIN, H. P.; ROMERO, L. R. Formação prática na Residência Pedagógica em tempos de pandemia: reflexões sobre contribuições e aperfeiçoamento. *Educação & Formação*, Fortaleza, v. 7, e7342, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/7342> Acesso em: 14 jan. 2014.

**Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro**, Fundación Investiga a Chiloé

 <https://orcid.org/0000-0002-8578-0418>

Doutor em Ciências da Educação (2015), Mestre em Investigação, Didática e Avaliação Educacional (2012) e em Direção e Gestão de Centros Educativos (2011). Coordena a Rede Ibero-Americana de Lideranças e Práticas Educacionais (Rilpe) (2019): <https://rilpe.org>.

Contribuição de autoria: Gerenciamento do projeto, pesquisa, conceituação, curadoria e edição de dados: rascunho original.

E-mail: [clabapineiro@gmail.com](mailto:clabapineiro@gmail.com)

**Marcela Carmen Campos Méndez**, Fundación Investiga a Chiloé

 <https://orcid.org/0000-0002-9535-5108>

Professora da Educação Básica com habilitação em Ciências, orientadora em educação, magister (c) em Currículo e desenvolvimento de projetos pedagógicos, pós-graduação em Neurociência aplicada à sala de aula.

Contribuição da autoria: Análise formal, acompanhamento e metodologia.

E-mail: [marcamposmen@gmail.com](mailto:marcamposmen@gmail.com)

**Oruam Cadex Marichal Guevara**, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Faculdade de Ciências Sociais e Humanísticas, Departamento de Humanidades

 <https://orcid.org/0000-0002-3099-1920>

Pós-doutor em Liderança Educacional (2021), doutor em Ciências Pedagógicas (2018), mestre em Ciências da Educação (2010) e graduado em Cultura Física (2006). Coordena a Rede Ibero-Americana de Liderança e Práticas Educativas (Rilpe) (2019): <https://rilpe.org>.

Contribuição de autoria: validação, visualização, edição: revisão e edição.

E-mail: [oruamcmg@gmail.com](mailto:oruamcmg@gmail.com)

**Editora responsável:** Lia Machado Fiuza Fialho

**Pareceristas *ad hoc*:** Lara Thiengo e Givanildo da Silva

### Como citar este artigo (ABNT):

BARRIENTOS PIÑEIRO, Claudio Alejandro; CAMPOS MÉNDEZ, Marcela Carmen; MARICHAL GUEVARA, Oruam Cadex. Competências de gestão, participação dos pais em escolas primárias de Chiloé, Chile. *Educ. Form.*, Fortaleza, v. 7, e7630, 2022. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/7630>



Recebido em 11 de janeiro de 2022.

Aceito em 17 de maio de 2022.

Publicado em 20 de junho de 2022.