37. Competencias y liderazgo directivo para promover la participación familias y comunidad en las escuelas

Dr. Claudio A. Barrientos Piñeiro
Dr. Oruam C. Marichal Guevara

Resumen
Aporte sobre competencias y liderazgo directivo para promover participación de las familias[1] en escuelas básicas. Estudio de Caso cualitativo con diez directores[2] y agentes educativos[3]. Se evidenció desempeño tradicionalista, restrictivo, escasa implicación pedagógica de familias y débil empatía y confianza. Destaca la importancia a las habilidades sociales, cualidades personales y valores.

Palabras claves: Dirección escolar, competencias, prácticas, estrategias, liderazgo, participación.

1. Introducción

El presente trabajo describe el papel de los directores[4] de escuelas básicas completas, en relación con la promoción de la participación de las familias y la comunidad[5] en los procesos de mejora, que identifica competencias profesionales, prácticas y estrategias directivas para promover la participación, en co-relación con las valoraciones y percepciones que los directores, docentes, asistentes de la educación, familias y representantes de la comunidad poseen de aquello.

El estudio respuesta a interrogantes como: ¿La práctica directiva fomenta o no la participación de las familias en el quehacer educativo? ¿Cómo promueven los directores la participación y qué estilo de liderazgo aplican? ¿Cuáles son las principales competencias profesionales que movilizan para promover la participación?, entre otras no menos importantes.

Se destaca también elementos favorecedores para la gestión directiva orientadas al impulso de actos formadores para el fortalecimiento de una participación pedagógica de las familias.

1. Fundamentación teórica

La dirección escolar es el pilar fundamental en el desarrollo de las políticas institucionales, razón por la cual *el director es el centro principal de la actividad micropolítica en la escuela* (Balls,

---

[1] Se utilizará este concepto para referirnos también a los padres o apoderados de los estudiantes. Al hacer alusión a papás se referencia al varón.

[2] Para facilitar la lectura, evitamos la duplicidad de género (director/directora), entendiéndose que se hace referencia ambos, sin que ello implique una consideración sexista, ni valoraciones poco respetuosas.

[3] Docentes, Asistentes de la Educación, Padres, Representantes de los Centros Generales de Padres y de la comunidad.

[4] Para facilitar la lectura de este documento, evitamos la duplicidad de género (director/directora), haciendo referencia a los dos géneros, sin que ello implique una consideración sexista, ni valoraciones poco respetuosas.

[5] Contexto y territorio cercano a las escuelas compuesto organizaciones sociales, tanto comunitarias, gubernamentales y privadas, y colectivo de habitantes.

1994:92), a quien debe ser considerado figura de influencia determinante para establecer el rumbo de su organización.

Como líderes deben motivar procesos de participación de todos los actores educativos, orientando sus actuaciones bajo principios de corresponsabilidad, cooperación y autoridad democrática, comprendiendo que la participación debemos entenderla como acto inclusivo, que permita a las personas incidir en el rumbo de la organización.

Consolidar aquello exige a los directores ser poseedores de una diversidad de recursos profesionales y personales que guíen sus desempeños.
Valoramos el principio de aprendizaje a lo largo de la vida, lo que le asigna una importancia radical hacia la renovación y adaptación de nuevos cuerpos de conocimiento y modos comportamentales en las funciones directivas (McClelland, 1973; Blas, 2007, Teixidó, 2007, Le Boterf, 2001). Así, entendemos que una competencia no es solo la suma de dos entidades separadas (trabajador y trabajo), ambos forman una única entidad que correlaciona el trabajo con la experiencia vivida, incorporando habilidades sociales, actitudes, valores, recursos mentales para comunicarse, aprender, realizar tareas y conseguir un buen desempeño. El desarrollo de competencias puede responder a aspectos propios de las relaciones interpersonales regulando la convivencia, resolución de los conflictos, negociación, mecanismos de comunicación, gestión de emociones, entre otras, que comulguen con la promoción de la participación.

Es fundamental movilizar competencias que discurran en dimensiones intrapersonales (con uno mismo), interpersonales (con los demás), grupales y reticulares (redes sociales y virtuales) (Aramendi, 2008:144-150) propendiendo a una mayor cohesión entre los miembros de la comunidad educativa. Ponemos especial consideración a las competencias emocionales propuestas por Goleman (1996:75-76) donde los directores focalicen su atención en el conocimiento de las propias emociones. Esto, permitirá movilizar un liderazgo espontáneo, que precisa ser gestionado de manera distribuida y sostenible, considerando que *mucho de lo que conocemos hoy en el ámbito de la dirección se fundamenta en la investigación sobre liderazgo escolar, cuyo resultado es expresión del impacto que el líder es potencialmente capaz de provocar en las prácticas profesionales docentes, la convivencia y las relaciones con la comunidad* (Uribe y Celis, 2012:113).

Objetivos
Describir, analizar y comprender el papel de los directores de escuelas básicas completas de Panguipulli, en relación con la promoción de la participación de las familias y la comunidad en los procesos de mejora.

2. Método

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, de diseño etnográfico focalizado en *describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades* (Patton, 2002 citado en Hernández *et al.,* 2006:697). Centró su atención en un contexto natural, cuyo objeto de estudio fue analizado en su dinámica normal. Nos focalizamos en un Estudio de Caso (Stake, 2007:16), ya que, siguiendo las orientaciones de Latorre, Del Rincón & Arnal (1996:233) y Sandín (2010:174), éste *constituye un método de investigación para el análisis de la realidad social de gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales y humanas y representa la forma más pertinente y natural de las investigaciones orientadas desde una perspectiva cualitativa*.

2.1. Recogida de la información

Sirvieron como fuentes principales de información diez directores, con quienes realizamos entrevistas semi estructuradas individuales. Las fuentes complementarias la constituyeron grupos representativos promedio de seis docentes, asistentes de la educación, padres representantes de Centros Generales de Padres[6] y de la comunidad, con quienes indistintamente realizamos cuatro grupos de discusión. Desarrollamos observaciones no participantes con cinco directores, con quienes estuvimos en cinco reuniones con padres, tres de actividades de participación en sus escuelas y en diez en jornadas de un día de trabajo con ellos. Finalmente, aplicamos un cuestionario mixto (cualitativo y cuantitativo) a una muestra de 168 padres.

2.2. Análisis de la información

La información recogida en las entrevistas y grupos de discusión fue analizada utilizando el software ATLAS.ti 7. De ello emergieron una serie de metacategorías, de las cuales las competencias profesionales, prácticas directivas, estrategia de promoción de la participación, visiones de los agentes educativos y la comunidad han sido consideradas para el presente artículo.

La información de los cuestionarios de padres se acopió y analizó cualitativamente en la aplicación google form. La información cuantitativa fue tabulada por la misma aplicación. Para la observación no participante el proceso se realizó de manualmente, organizada por áreas temáticas, con el objeto de complementar y entramar el discurso de los directivos.

3. Resultados

Los directores conceden un papel fundamental a las cualidades personales, cimentadas en valores humanos para promover la participación. Consideran relevante movilizar habilidades sociales para sostener adecuadas relaciones interpersonales con los agentes educativos. En relación a las cualidades personales, manifestaron ser personas cordiales, humildes, creíbles y consecuentes. Respecto de las habilidades sociales, consideran que son competencias fundamentales para promover la participación, destacando las habilidades comunicacionales. Dijeron movilizar la empatía, el dialogo y la escucha. Los padres consideran que quienes ocupen un cargo directivo deben ser humildes, condición que debe primar por sobre la autoridad del cargo, idea que es compartida por todos los agentes educativos.

Un 73% de los padres señalan que los directivos deben ser más cercanos y asequibles. Consideran fundamental que sean personas comprensivas, empáticas, sociables y con capacidad de escucha, condiciones que echan en falta.

Los resultados develaron que los directores asumen su labor con un dejo de autoridad que disocia la cohesión relacional y los grados de confianza con los padres. En relación a los valores, los directores resaltan el respeto, la solidaridad, la honestidad y la responsabilidad como atributos que guían su desempeño diario.
Los directores y demás agentes educativos conciben el liderazgo como una competencia fundamental para el éxito de su labor. Los directivos reconocen poner en juego un liderazgo democrático, compartido y participativo.

Competenciales por fortalecer

Los relatos de los directores y los padres develan que la tan necesaria humildad no se visibiliza claramente. Al menos seis de los directivos creen que sus colegas se apropian inadecuadamente de la calidad de autoridad.

[6] En adelante Centro General de Padres.

Los agentes comunitarios no visualizan un liderazgo claro y democrático. Señalan que los directores, en su mayoría, carecen de un posicionamiento de opinión y acción frente a temas de contingencia social (políticas, ambientales, sindicales, entre otros).

Los directores manifiestan debilidad en la delegación de funciones, reconocen que es complicación para ellos que asuntos que delegan se realicen de manera distinta a como ellos lo harían.

Prácticas y estrategias directivas

La práctica más tradicional de participación es la entrega de información a las familias y la estrategia más utilizada son las reuniones de padres o a través de los medios de comunicación local escritos y radiales.

En cuanto a la toma de decisiones, nueve directivos afirmaron que una de sus prácticas habituales es considerar las opiniones de los padres, principalmente con las directivas del CGP y representantes de sub-centros, aunque no fue posible establecer qué nivel de consideración le asignan a ello. No es habitual realizar consultas masivas para conocer opiniones de los padres.

En el área comunitaria, ocho directores promueven la participación de redes de apoyo como soporte de mejora educativa. Esto lo realizan enviando invitaciones e informando del acontecer de la escuela. Nueve de los diez directores facilita los espacios físicos y recursos para el uso de instituciones de la comunidad. Una práctica muy habitual es promover la asistencia y participación de los padres, redes de apoyo y sus comunidades a variados eventos escolares, como observadores, colaboradores o participantes activos, aunque lo predominante es observadores pasivos.

Los asistentes de la educación y padres coindicen en que los directores sí promueven la participación de las familias y la comunidad. Así, un 68% de los padres declararon estar muy satisfecho con el papel que desempeñan los directores en la promoción de la participación.

4. Conclusiones

Relevamos la importancia del papel directivo para promover la participación de las familias y la comunidad. Como líderes educativos deben hacer verbo convicciones conceptuales como la inclusión educativa, el sentido compartido del acto de educar y participación pedagógica.

La movilización de competencias directivas admite un desempeño fundado en elementos personales e interpersonales. A través de ellas es posible cimentar una gestión directiva cercana y humanizadora movilizando habilidades sociales, cualidades personales, interpersonales y valores.

Los directores deben reconocerse como detentores de un liderazgo pedagógico visible y promotores de un liderazgo compartido, permitiendo que los agentes educativos puedan validarse y aportar sus potencialidades al proceso educativo.

Los directores mantienen óptimos niveles de relación con las familias y las comunidades cercanas. Es conveniente seguir promoviendo una cultura de participación pedagógica, que fortalezca la implicación con un sentido formativo, más allá de lo estrictamente curricular.

Cualidades personales y valores como la cordialidad, la humildad, la empatía y el diálogo son indispensables en la promoción de la participación y deben ser cultivados permanentemente, en

un intento por desvincular la omnipresente autoridad heredada del cargo. Una gestión directiva humanizadora, dialógica y cercana permitirán eliminar aquellas barreras que afianzan las divergencias.

Los procesos de participación en las escuelas son complejos y por esto será conveniente cimentar una dirección escolar bajo un liderazgo compartido y sostenible.

5. Referencias bibliográficas.

Aramendi, P. (2008). Las competencias relacionales en la dirección. En Gairín &

Balls, S.J. (1994). *La Micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar.* Barcelona: Paidós.

Blas, F. (2007*). Competencias profesionales en la formación profesional*. Madrid: Alianza.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional.* Barcelona: Kairós.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.

Latorre, A., Del Rincón, D. & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa.* Barcelona: GR92.

Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias.* Barcelona: Epise.

McClelland, D.C. (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist, 28*, pp. 1-14. Consulta: 26 de Agosto de 2015. Recuperado de: http://goo.gl/PrQQl4

Sandín, M. P. (2010). *La investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones.* Madrid: McGraw Hill.

Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos.* Madrid: Morata.

Teixidó, J. (2007). *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar.* XVIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores en Educación. Consulta: 26 de agosto de 2015. Recuperado de: http://goo.gl/HVyMKT

Teixidó, J. (2008b). *Competencias profesionales de los directivos escolares.* Grupo de investigación en organización de centros. Consulta: 26 de septiembre de 2015. Recuperado de: http://goo.gl/VRdqfz

Uribe, M. & Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?* (pp. 113-132). Santiago de Chile: Salesianos impresores.