

El papel de los directores y las directoras en la promoción de la participación de familia y comunidad en las escuelas básicas

Claudio Barrientos Piñeiro

Consejo Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.

Introducción

La dirección escolar es un pilar fundamental en el desarrollo de políticas institucionales, razón por la que “el director es el centro principal de la actividad micropolítica en la escuela” (Ball, 1994, p. 92) y es una figura determinante para establecer el rumbo de su organización.

La participación de las familias y la comunidad es un tema pendiente en muchos países, a pesar de que los estudios afirman el positivo impacto social en la educación (Antúñez, 2000; Parellada, 2003; Domínguez y Fernández 2007; Kidder, 2013).

En los últimos años, se ha relevado la importancia de la función directiva y los temas de estudios que la circundan, “solo en la última década los investigadores han dirigido su atención sobre las influencias del sistema escolar en el rol del director, especialmente respecto de su relación con el rendimiento escolar...” (Flessa y Anderson, 2012, p. 437-438). En tanto Gairín (2004, p. 161) es más categórico al afirmar que “mucho se ha escrito sobre qué hacen los directivos y qué deben hacer, pero poco se ha dicho sobre cómo lo deben hacer”.

Destacados investigadores confirman que “se sabe poco de la dirección de los establecimientos escolares en Chile y menos aún de su historia” (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2010, p. 2), aunque en el último lustro se ha ido revirtiendo poco a poco (Weinstein y Muñoz, 2012; Garay y Uribe, 2006). Sin embargo, se echan en falta estudios vinculados al desempeño directivo como el que presentamos, que aporten al fortalecimiento del liderazgo y participación pedagógica en las escuelas.

Por ello, los objetivos se centraron en identificar y comprender concepciones y valoraciones sobre la idea de participación de directivos, padres, docentes, asistentes de la educación y agentes comunitarios; identificar competencias directivas, prácticas y estrategias movilizadas en pro de la promoción de la participación e identificar y describir tipos de actividades de participación y condicionantes del contexto que la facilitan o dificultan.

Metodología

La investigación se realizó a través de un enfoque cualitativo, desde un paradigma interpretativo. Se centró en un contexto social multidimensional y natural a través de un estudio de caso.

Recogida de la información

Fuente principal de información fueron diez directores de escuela, con quienes se realizaron entrevistas semiestructuradas individuales. Las fuentes complementarias las constituyeron grupos promedio de seis docentes, asistentes de la educación, representantes de Centros de Padres y la comunidad, con quienes, indistintamente,

realizamos cuatro grupos de discusión. Desarrollamos observaciones no participantes con cinco de los diez directores en cinco reuniones con padres, tres en actividades de participación en sus escuelas y diez en jornadas de un día de trabajo. Finalmente, aplicamos un cuestionario mixto a una muestra de 168 padres y apoderados.

Análisis de la información

La información de las entrevistas y grupos de discusión se analizó utilizando el programa ATLAS.ti 7., de las que resultaron las siguientes categorías: visión directiva, competencias profesionales, prácticas directivas, estrategias de promoción de la participación, actividades de participación, condicionantes del contexto y visiones de los agentes educativos y la comunidad.

La información de respuestas abiertas de los cuestionarios de padres se acopió y analizó cualitativamente en la aplicación *google form*, en tanto que la información cuantitativa fue tabulada y graficada por la misma aplicación e interpretadas cualitativamente. En relación a la observación no participante, el proceso se realizó de manera manual, organizada por áreas temáticas distribuidas a partir de los objetivos del estudio.

Resultados y discusión

Los principales resultados y discusión se relacionan con:

Competencias profesionales

Los directores le conceden un papel fundamental a las cualidades personales para promover la participación. Consideran relevante movilizar habilidades sociales como elementos esenciales para sostener adecuados niveles de relaciones interpersonales.

Consideran que quienes ocupen cargos de dirección escolar deben ser personas humildes, condición que debe primar por sobre la autoridad conferida por el cargo. Esta idea es también compartida por los agentes educativos. Sin embargo, indagaciones realizadas con estos informantes evidencian una percepción contrapuesta, señalando que los directores deben ser más cercanos, asequibles, personas más comprensivas, empáticas, sociables y con capacidad de escucha. Estas condiciones, en menor o mayor grado, se echan en falta en los directivos de su comuna. En relación a los valores, los directores resaltan el respeto, la solidaridad, la honestidad y la responsabilidad como atributos que guían su desempeño diario. En este ámbito no se evidencian discrepancias.

Los directores identifican en el liderazgo una competencia fundamental para el éxito de procesos de participación. Todos reconocen movilizar un liderazgo democrático, compartido y participativo. Sin embargo, dicha competencia no se presenta definida, toda vez que no se permiten comisionar muchas responsabilidades, reconociendo que es una complicación delegar funciones. Por su parte, los agentes comunitarios no visualizan un liderazgo claro y democrático, afirmando que los directores en su mayoría carecen de un posicionamiento de opinión y acción frente a determinados temas de contingencia social que no se condice con el discurso de corresponsabilidad educativa que manifiestan.

Prácticas y estrategias directivas

Las prácticas y estrategias vislumbran modos tradicionales en el hacer, no muy distinto a lo realizado en los últimos 20 años. La práctica más usual es la entrega de información a las familias sobre del acontecer de la escuela y rendimiento educativo de los estudiantes. La estrategia más utilizada es la reunión de padres y entrega de información a la comunidad a través de los medios de comunicación local escrita y oral.

La toma de decisiones, en general, se presenta restringida, principalmente a reuniones con las directivas del Centro de Padres o con los delegados de los sub-centros de cursos; práctica reduccionista, tanto por su cobertura como por las limitadas áreas de injerencia, donde lo pedagógico y curricular no tienen cabida.

En el área comunitaria, los directores tienen gran consideración por promover la participación de redes de apoyo. Estratégicamente lo realizan enviando invitaciones e informando del acontecer de la escuela. Esto lo hacen a través del teléfono, con algunas visitas o por medio de correo electrónico. La mayoría facilita los espacios físicos para el uso de las instituciones de la comunidad y ponen a disposición algunos recursos para ello.

Es una práctica muy habitual promover la asistencia y participación de padres y comunidad a variados eventos, ceremonias y celebraciones, ya sea como invitados especiales o colaboradores, aunque lo predominante es ser observadores pasivos.

Participación de la familia y la comunidad

Se presenta como un proceso complejo, aunque los padres manifiestan altos grados de satisfacción con el papel desempeñado por los directores; aunque a la luz de los resultados vinculados a los niveles de participación (Antúnez, 2000), podemos concluir que aquella percepción se presenta restringida, no visualizándose mayores formas de implicancia.

Teóricamente, los directores están empapados de los principios de la participación y realizan esfuerzos por promoverla, aunque no son conscientes de sus prácticas restrictivas, las que no sobrepasan los niveles informativo y consultivo. Ante esto, los padres no sienten interés por participar, lo que hace conveniente promover una cultura de *participación pedagógica* que fortalezca una implicación con orientación formativa, más allá de lo estrictamente curricular. Concebida de esta manera, una verdadera *participación pedagógica* dotará de sentido a la gestión directiva a través de actos formadores, entendidos como prácticas de gestión vinculados a un sentido educativo.

Las actuales circunstancias que rodean a los entornos familiares no sostienen el actual paradigma, encontrándose la participación condicionada a elementos contextuales como: situación laboral y tiempo de los padres, distancia geográfica, desinterés y escasa motivación por asistir a las escuelas, divergencia del rol educador de las escuelas, clima y los recursos económicos de las familias.

Sabemos que es necesaria la presencia física de las familias en las escuelas, aunque igual o más importante es la forma en cómo los padres se involucran y se comprometen con la educación de sus hijos desde el hogar. Esto amerita ser repensado y plantear otros modos de actuación, promoviendo prácticas que fortalezcan la participación pedagógica en el hogar, tal como lo plantea Kidder (2013).

La dirección escolar se enfrenta a una importante oquedad. Cambiar la trayectoria del hacer tradicionalista, superar las diferencias y unificar criterios de acción educativa con las familias son desafíos prioritarios de la gestión directiva que podrán ser resueltos, en tanto los directores asuman una posición transformadora frente al acto educativo.

En suma, toda acción de apertura en la gestión directiva, desentrañada en la movilización de nuevas competencias, prácticas y estrategias que incrementen los niveles de participación, reportará sendos espacios de igualdad de oportunidades en la implicación que las familias deben ostentar en los procesos educativos de sus hijos y en la corresponsabilidad de la ciudadanía en los mismos. Un liderazgo directivo basado en

estos principios y concepciones atenuará aquellos actos de exclusión, favoreciendo el fortalecimiento de la cohesión y equidad social y el mejoramiento de la calidad educativa.

Referencias bibliográficas

Antúñez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona: Horsori.

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

Domínguez, P. y Fernández, L. (2007). Familia Escuela. En Benso y Pereira (eds.), *Familia y Escuela. El reto de educar en el siglo XXI (pp. 109-143)*. Ourense: Consello de Ourense.

Flessa, J. y Anderson, S. (2012). Temas de actualidad en la investigación sobre liderazgo escolar: Conectando la experiencia chilena con la literatura internacional. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile? (pp. 427-449)*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.

Gairín, J. (2004). La dirección escolar como promotora de los planteamientos institucionales. *Enseñanza*, 22, 159-191. Recuperado de <http://goo.gl/E3UkL2>.

Garay, S. y Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la dirección escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 39-64. Recuperado de <http://goo.gl/BWPrdB>.

Kidder, A. (2013). *El papel clave de las familias en educación*. Recuperado de <http://goo.gl/E7B3ut>.

Núñez, I., Weinstein, J. y Muñoz, G. (2010). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2), 53-81. Recuperado de <http://goo.gl/1k0RG2>.

Parellada, C. (2003). La participación de los padres y madres en la escuela. Un espacio de comunicación y crecimiento múltiple: Familias y centros educativos. En F. López (Ed.). *La participación de los padres y madres en la escuela (pp. 15-25)*. Barcelona: Graó.

Salimbeni, O. (2011). Escuela y comunidad. Participación comunitaria en el sistema escolar. *Tendencias Pedagógicas*, 17, 19-32. Recuperado de <http://goo.gl/t2cSJH>.

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.

Weinstein, J. y Muñoz, G. (eds.) (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?* Santiago de Chile: Salesianos impresores.

Agradecimientos

La sincera gratitud al Consejo Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile (CONICYT) por el respaldo económico para llevar a cabo la presente investigación. A los directores de tesis, Dr. Serafín Antúñez Marcos y Dra. Patricia Silva García por el

constante respaldo e implicación en el proceso de estudio. A la Universidad de Barcelona, por la acogida y las facilidades académicas aportadas.