



FUNDACIÓN "INVESTIGA CHILOÉ"
www.investigachiloé.cl
investigachiloé@gmail.com

INFORME INVESTIGACIÓN

Competencias directivas para promover la participación de las familias en las escuelas básicas de la Provincia de Chiloé

La Fundación "Investiga Chiloé" (FUNICH), institución autónoma y sin fines de lucro, a través del presente documento da cuenta de los hallazgos obtenidos luego de realizar el estudio "*Competencias directivas para promover la participación de las familias en las escuelas básicas de la Provincia de Chiloé*".

El presente trabajo, de autoría del Equipo Académico de FUNICH, fue desarrollado en sus etapas de planificación, levantamiento de la información y análisis de resultados, entre el 01 de julio de 2019 y el 30 de junio de 2021, tiempo que debió ser extendido en un año, debido a las condiciones sociales impuestas por la pandemia del COVID-19.

Los hallazgos obtenidos dan cuenta de una realidad que subyace de un escenario de prepandemia, situación que actualmente, en un contexto de educación a distancia, dista mucho de aquella. Sin embargo, creemos necesario tener en consideración muchos de los elementos, ideas y reflexiones que emergen de este estudio, los que podrán ser un valioso insumo al momento de iniciar una nueva etapa educativa en un contexto de postpandemia.

Formaron parte de mencionado Equipo Académico los/as docentes Dr. Claudio Barrientos Piñeiro, Mg@ Marcela Campos Méndez y Mg. Carlos Olivares Vásquez.

✓ **Fundamentación teórica y situación estudio**

La sociedad en su conjunto, en las últimas tres décadas y en todos sus ámbitos, ha evolucionado precipitadamente, producto de los avances tecnológicos, de las comunicaciones y de la información, lo que ha impuesto a nuevas formas y modos relacionales, que sin duda ha trastocado, en el ámbito educativo, a la gestión de las escuelas, la cultura escolar, las metodologías de enseñanza, las concepciones axiológicas y el perfil del nuevo ser humano que la actual sociedad requiere para su desarrollo.

Ante este desafiante contexto, las escuelas deben obligarse a mutar y avanzar hacia procesos adaptativos paulatinos, que les permitan responder eficazmente a su misión formadora, en un contexto de incertidumbres, de crisis sociosanitarias, ambientales y de permanentes cambios.

Situamos al director de escuela como el líder más relevante para que los procesos de adaptación sean posible; y a los padres como los articuladores y colaboradores fundamentales de los procesos educativos de sus hijos y para la mejora de las instituciones escolares. En esta idea, Barrientos, García y Antúnez (2016), en relación con los directores, reafirman 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. En los trabajos de Marichal, Barrientos y Hernández (2019), Barrientos y Marichal (2019), Marichal y Barrientos (2019) y Marichal, Rodríguez y Cáceres (2018) se destaca la importancia de la formación del liderazgo en los directores de escuelas.

Desde esta situación concreta se origina el interés académico del presente estudio, contextualizado en la Provincia de Chiloé-Chile, un territorio con una cultura e idiosincrasia muy propia, donde creímos pertinente indagar en el desempeño directivo en escuelas básicas en cuanto a las competencias que poseen -o no- los directores¹ para promover la participación de las familias y en cómo se desarrolla esta dinámica.

El conocimiento disponible y la experiencia profesional nos permiten sostener, entre otras cuestiones, que no existen estudios en este ámbito en la Provincia de Chiloé y las acciones que se han desarrollado en este contexto poseen escaso impacto, por tanto, este estudio se presenta con una alta pertinencia, más aún cuando prontamente nos enfrentaremos a un escenario de postpandemia que cambiará los modos relacionales y las culturas escolares a todo nivel, donde la responsabilidad y el compromiso de los padres deberá incrementarse.

Por otro parte, nuestras escuelas demandan ser lideradas por profesionales altamente competentes, promotores de buenas relaciones interpersonales, con una visión holística sobre el acto de educar, agentes de prácticas democráticas y promotores de inclusión y participación socioeducativa, que considere como base la construcción del ser y el hacer directivo, a través del trabajo colaborativo con las familias de los estudiantes. Por ello es imperioso caminar hacia el fortalecimiento de la función directiva.

Creemos que el gran reto de la educación deberá ser entonces, propiciar fuertemente relaciones colaborativas entre las escuelas y las familias, instalando interacciones dialógicas sólidas, debido al positivo impacto socioeducativo que tiene la implicación de los padres en la educación de sus hijos, tal como es el consenso de muchos autores (Antúnez, 2000; Parellada, 2003; Domínguez y Fernández 2007, Barrientos, 2015), quienes afirman que, una mayor participación con foco en lo pedagógico posibilita gestionar la mejora de la complejidad de la sociedad, los objetivos de la educación y la formación de los estudiantes, al alero

¹ Para hacer más fluida la lectura utilizaremos el concepto "director o directores" para referirnos tanto a ambos géneros, sin ningún tipo de sesgo sexista o que denote discriminación por ello.



FUNDACIÓN "INVESTIGA CHILOÉ"
www.investigachiloé.cl
investigachiloé@gmail.com

de una implicación basada en la corresponsabilidad que a cada agente educativo le compete.

Por ello nos posicionamos en el modelo de desarrollo de competencias, tras el cual concebiremos este concepto como el *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).

Por otra parte, entendemos el concepto de participación no solo como la acción de formar parte de algo, toda vez que aquella *debe verse de una manera amplia y no limitada*; reafirmando que esta se entiende como *un proceso de involucramiento de personas y grupos en cuanto sujetos y actores en las decisiones y acciones que los afectan a ellos o a su entorno*. (Flamey, et al., 2005:10).

Estos planteamientos nos permiten reafirmar que, el liderazgo que ejerzan los directores al interior de las escuelas es fundamental, por cuanto su énfasis debe estar puesto en los aprendizajes, por tanto debe tener un *carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro, en un marco de actuación ético, generando espacios de confianza y participación, en un ambiente que cautele el respeto y la inclusión de la comunidad* (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015:9). En tanto también, es imperioso relevar la necesidad de fortalecer la participación de los padres en las escuelas con un foco e intencionalidad preferente en lo pedagógico, que tribute a un adecuado desarrollo personal de los estudiantes.

Para ello, nos planteamos un repertorio de objetivos claros y concretos.

- **Objetivo general** analizar, describir y comprender el papel los directores de escuelas básicas de la Provincia de Chiloé, en relación con la movilización de competencias directivas para promover la participación de las familias en los procesos de mejora educativa
- **Objetivos específicos**
 - a. Identificar las **concepciones y valoraciones** que los directivos atribuyen a la participación de las familias en las escuelas.
 - b. Identificar las **competencias profesionales y personales, prácticas y estrategias directivas** para promover procesos de participación al interior de las escuelas y las valoraciones que los directores, docentes, funcionarios no docentes y familias (padres) hacen de ellas.



- c. Identificar y describir las diferentes **actividades y niveles de participación** promovidas por los directores, descubriendo sus objetivos y valores que promueven.
- d. Analizar y describir los principales **elementos del contexto que favorecen y dificultan** la promoción de la participación de las familias.

✓ **Grupo objeto de estudio y levantamiento de la información**

La investigación consideró como fuente primaria de información a un grupo intencionado de 11 directores en ejercicio de escuelas públicas de nivel básico completas de la Provincia de Chiloé, tanto de la zona urbana como rural, con una experiencia igual o superior a 2 años en el cargo en el territorio, a quienes se les aplicó una entrevista individual no estructurada en profundidad.

Esta estrategia reportó al cumplimiento de todos los objetivo específicos del estudio, lo que nos permitió conocer las experiencias, significados, propósitos, expectativas, valoraciones, percepciones, conocimientos e ideas que los directores atribuyen a sus prácticas directivas en relación con la promoción de la participación de las familias, las competencias que movilizan para ello, las prácticas y estrategias que llevan a cabo, las actividades de participación que desarrollan y las condicionantes presentes en sus contextos.

Las fuentes complementarias la conformaron un grupo intencionado de docentes y padres pertenecientes a las escuelas en que se desempeñan los directores participantes del estudio. Participaron un total de 84 docentes y 97 padres, quienes respondieron una encuesta, tanto en modalidad virtual como presencial, con una vinculación de preguntas cerradas y abiertas, con el objetivo de desentrañar las opiniones que poseen acerca de las competencias y desempeño de los directores en relación con las prácticas y estrategias para promover la participación.

La aplicación de este instrumento permitió contrastar y ampliar la información, tributando directamente al cumplimiento de los objetivos "b", "c" y "d".

✓ **Metodología**

La investigación se desarrolló a través de un enfoque cualitativo, desde un paradigma interpretativo, con un diseño etnográfico, que pretendió describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas, poniendo especial interés en el desempeño profesional de los directores en relación con sus competencias, al qué y cómo hacen para llevar a cabo -o no - sus prácticas y estrategias de promoción de la participación. Esto nos permitió descubrir relaciones, conceptos y significados de este contexto para propender a la mejora de esa realidad. Ante este planteamiento, Rodríguez Gómez et al., (1999:32), avalan y manifiestan que una investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los



fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Desde una perspectiva fenomenológica realizamos comprensiones inductivas mirando el escenario de estudio de manera holística e interactuando con los informantes de manera natural y no intrusiva.

Como estrategia de investigación utilizamos un Estudio de Casos, 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.

Presentación de Resultados

Los resultados del estudio se desarrollan en dos apartados importantes: Caracterización de la muestra y temáticas de estudio, los que se exponen detalladamente a continuación.

✓ Caracterización de la muestra

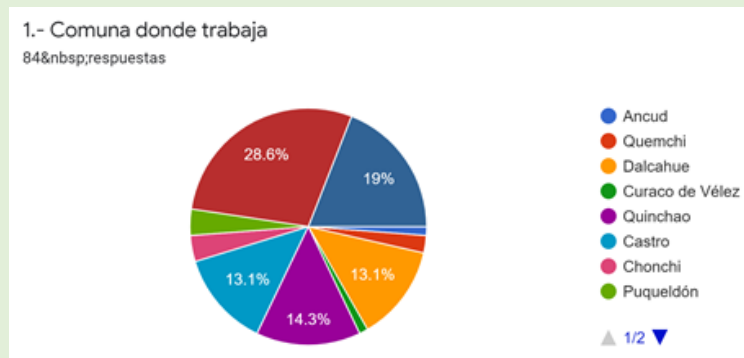
❖ Docentes

Los resultados de las principales características de la muestra de docentes indican que, en relación con la **zona geográfica de desempeño profesional**, un 54,8% se desempeña en la zona urbana y un 45,2% en sectores rurales, dentro de lo que se encuentra un 7,1% perteneciente a la zona rural insular.

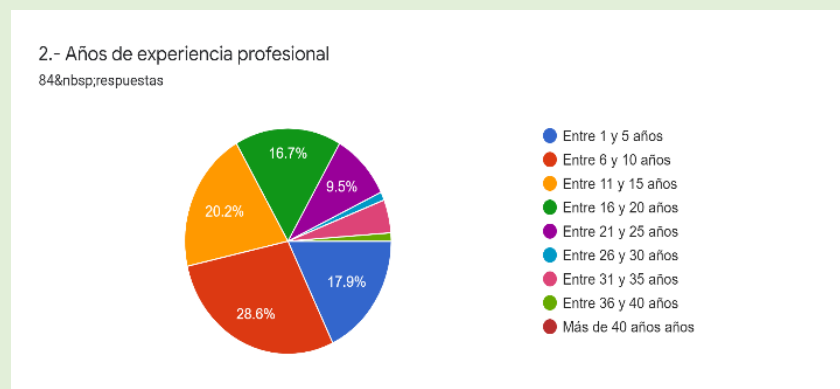




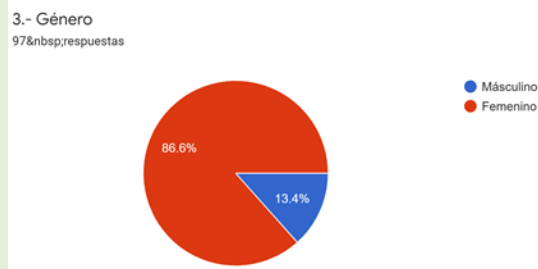
En cuanto a la **comuna de residencia**, los resultados dejan ver la presencia participativa de docentes de las 10 comunas de la Provincia. De ello, las mayores participaciones se concentraron en las comunas de Queilen con un 28,6%, seguidas de Quellón con un 19%, Quinchao con 14,3%, Dalcahue y Castro con un 13,1%. Las comunas con menos presencia fueron Ancud (1,2%), Chonchi (3,6%), Curaco de Vélez (1,2%), Quemchi (2,4%) y Puqueldon (3,6%). De acuerdo con estos resultados, algunas comunas con menos cantidad de docentes mostraron una mayor participación, como es el caso de Queilen y Quellón particularmente.



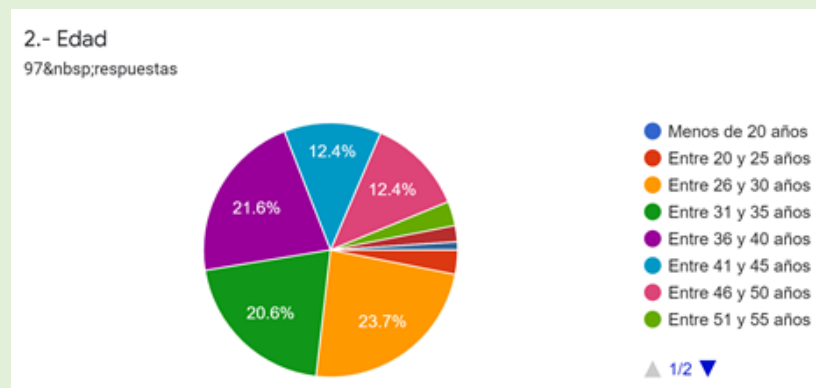
En relación con los **años de experiencia profesional**, la mayor participación se concentró en docentes noveles e iniciales y hasta los 10 años de trayectoria, con un 46,5%, seguidos de aquello entre los 11 y los 20 años con un 36,9%. En los demás tramos de edad, los porcentajes fueron muy inferiores. Estos resultados permiten determinar que, la muestra de docentes se encuentra dentro de un rango etario en proceso de aprendizaje y consolidación profesional, los que pudieran ser de gran ayuda y de oportunidad para promover cambios en este sentido.



En cuanto a los **padres**, la participación en relación con el género es marcadamente femenina, con un 86,6%, y solo un 13,4% masculino, resultados que vienen a corroborar que, la responsabilidad familiar ante las actividades escolares de los estudiantes recae en las madres, toda vez que fue el 85,6% de ellas las que participaron. Solo un 12,4% fueron padres y un 2% abuelos o abuelas.



Respecto de la **edad de los padres**, se concentró mayoritariamente en los tramos de edad entre los 26 y 40 años, con un 65,9%, lo que denota una participación importante de padres adultos jóvenes. Así, en tramos de edades más avanzadas la cantidad de padres fue decreciendo.



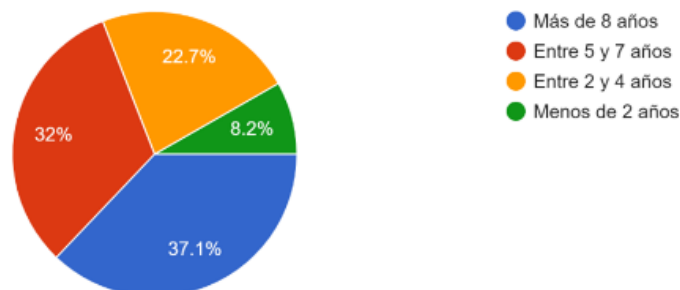
En relación con la **zona de residencia**, la mayor cantidad de padres manifestó decidir en zonas rurales, representando un 67% de total. Solo un 33% dijo tener residencia en la zona urbana.

En cuanto a los **años de experiencia de los padres como apoderados**, la mayor participación se encuentra en los tramos de mayor experiencia. Un 37,1% posee más de 8 años de experiencia en esta labor, lo que puede ser indicativo de una muestra de padres que debiese conocer bastante bien las dinámicas escolares y sus responsabilidades frente al proceso educativo de sus hijos. En menor porcentaje, aunque bastante considerable, se encuentran los padres entre 5 y 7 años de experiencia (32%) y aquellos entre 2 y 4 años (22.7). En un porcentaje muy reducido de un 8,2% situó a los padres con menos de 2 años de experiencia. Esto abre una nueva línea de estudio que sería interesante indagar.



1.- Años de experiencia de apoderado/a.

97 respuestas



✓ Dimensiones temáticas del estudio

➤ Concepto de participación

La forma en cómo los directores conciben la participación como concepto y proceso es muy variado. Como concepto, la mayoría lo relaciona con el acto de colaboración, involucramiento, incorporación y compromiso. Como proceso, solo uno de ellos lo relaciona con la toma de decisiones.

Llama la atención que uno de ellos profundiza en que *"no me queda claro como veo el concepto de participación, es decir, ¿que venga el papá y haga algo, o que participe en jornadas recreativas...?"*

Esto nos permite comprender que la participación tiene connotaciones muy diversas y no existe una única acepción. La idea que mayormente se entiende es que participar es sinónimo de asistir a la escuela a actividades, colaborar, involucrarse y comprometerse con ella, sin que quede claro que sea un acto íntimamente ligado al apoyo educativo de los hijos/as.

➤ Valoración de la participación

El 100% de los directores coinciden en que la participación de los padres es fundamental en la escuela, afirmando que, sin ellos no es posible trabajar adecuadamente, ya que a través de estos se conocen las dinámicas familiares y el contexto de los estudiantes. Uno de los directores señala: *No puede haber un trabajo pedagógico y una línea de gestión de administración educativa si no se considera la participación de los padres en diferentes planos, más allá de simplemente de dadores de dinero.*



FUNDACIÓN "INVESTIGA CHILOÉ"
www.investigachiloé.cl
investigachiloe@gmail.com

En relación con esto, los docentes concuerdan con los directores en que la participación de los padres es fundamental en la escuela y altamente relevante para el desarrollo integral de los estudiantes. Añaden que, ésta incide directamente en su desempeño escolar, reconociendo que, el papel de los padres debe ser de colaboración con la formación del alumnado, tanto en lo social, intelectual y valórico y, por ende, que el sistema escolar requiere contar con familias comprometidas, conocedoras de su rol y altamente conscientes de su responsabilidad ante la formación escolar de sus hijos.

➤ **Beneficios de la participación de padres**

En relación con este aspecto, 4 directores sienten que la participación de los padres es beneficiosa porque hace que se sientan parte de la escuela y mejora el clima escolar, a la vez que van entendiendo mejor los procesos que debe enfrentar la institución. Por otro lado, los restantes coinciden en que su participación contribuye a fortalecer la familia y se puede orientar una educación más integral.

Sin embargo, no se deja ver con claridad a qué tipo de participación se refieren, si a la mera presencia de los padres en la escuela o a una participación con una intención más formativa, de apoyo para los fortalecer los aprendizajes y que los incluyan en la toma de decisiones para la mejora de la institución.

Los docentes por su parte coinciden con los directores señalando que la presencia de los padres en los procesos educativos les hace sentirse parte de la institución y esto incrementa su compromiso para con la educación de sus hijos, aumentando la motivación y el propio compromiso de los niños/as con sus estudios. Agregan que, la participación incrementa su sentido de pertenencia a la escuela y potencia la cohesión social.

➤ **Director promotor de participación**

Tras una autorreflexión, 9 de los 11 directores afirman ser promotores de participación de padres en sus escuelas, y que les agrada que ellos se involucren en las actividades. Solo tres de ellos señalan que se preocupan también de incorporar a las instituciones de la comunidad.

Solo un director reconoce que, si bien promueve la participación de los padres, lo hace de forma tradicionalista y sin mayor innovación. De ello dice, *somos tradicionalistas, creo que nos falta una cuota de riesgo para innovar y ser más creativo a nivel de procesos de participación de padres, ¡nos cuesta!*



FUNDACIÓN "INVESTIGA CHILOÉ"
www.investigachiloé.cl
investigachiloé@gmail.com

Por otra parte, un 91,8% de los padres cree que los directores efectivamente promueven su participación. Solo un 8,2% cree que no. De ello, y considerando las actividades que se realizan en las escuelas en este orden, podemos entender que, los padres asumen su participación con su presencia en la escuela, principalmente en reuniones, pequeñas colaboraciones y asistiendo a eventos artísticos y festivos.

Del mismo modo, un mayoritario 75% de los docentes cree que en las escuelas sí se promueve la participación de las familias; solo un 10,7% señala que no y un 14,3% declara no tenerlo claro. Este último dato es interesante, ya que parece denotar, en la opinión de estos docentes que, a pesar de las diferentes actividades en las que se convocan a los padres, éstas pudieran no representar lo que ellos esperan de esa participación.

En otro aspecto, un 92% de los docentes siente que es FUNDAMENTAL el papel de los directores al momento de hacer partícipe a los padres en las instituciones que dirigen. Afirman que son ellos quienes lideran y son líderes de la gestión del establecimiento y quienes siempre deben propiciar las oportunidades y la motivación, tanto a profesores como padres, para que aquello ocurra.

➤ **Prácticas directivas**

Las prácticas directivas, entendidas como *el conjunto de comportamientos que reflejan aquello que los directores hacen para promover la participación de los padres* (Barrientos, 2015:98) no se observan claramente definidas. Cada director realiza lo que cree más adecuado de acuerdo con su contexto. Dos de ellos dicen asistir regularmente a reuniones de padres, aunque sea para saludarlos; uno pone mucho énfasis en promover, a través de los docentes y asistentes de la educación, una buena atención a los padres cuando concurren a la escuela; otros dos señalan mantener contacto permanente, fluido y cercano con los padres; solo uno señala que promueve con sus docentes que sean cercanos con los padres.

➤ **Estrategias**

En cuanto a las estrategias directivas movilizadas para este mismo fin, y entendidas como *el conjunto de acciones planificadas y concretas que desentrañan los modos de hacer de los directivos, en relación con sus prácticas, movilizando una variedad de recursos, dispositivos, herramientas y decisiones para ello* (Barrientos, 2015:98), se identificaron una serie de actuaciones más recurrentes que dicen relación con:



- **Atender a los padres**

Seis de los 11 directores manifiestan que una estrategia para promover la participación y la cercanía con los padres es atenderlos cordial y oportunamente cuando concurren a la escuela. La mayoría no posee horarios específicos de atención de padres, ya que saben que muchos de ellos viven lejos de las escuelas y les dificulta llegar. Por esto, siempre tratan de estar disponibles para ellos y dar facilidades si no llegan a una reunión.

Solo un director manifiesta más formalidad en este aspecto, señalando que *el apoderado viene y pide una entrevista conmigo a través del secretario exponiendo el tema, así yo le doy una hora y me preparo.*

Sin embargo, no es habitual que los directores promuevan entrevistas individuales y formales con los padres. Los directores otorgan tiempos y espacios a los docentes para ello, aunque generalmente son los docentes quienes administran esos tiempos, convocando a los padres principalmente cuando los estudiantes presentan faltas.

- **Considerar las opiniones de los padres**

Solo dos directores manifiestan abiertamente que considera las opiniones de los padres para la toma de decisiones y uno de ellos señala aplicar una encuesta 3 veces en el año para levantar información acerca de la percepción de los padres respecto de temas de la escuela.

- **Escuela abierta**

Tener las escuelas disponibles para la comunidad es una estrategia que muchos directores utilizan para promover la participación de las comunidades y fomentar la vinculación con las instituciones locales. Éstas siempre están abiertas para realizar actividades como reuniones de instituciones, bingos, rifas, campeonatos deportivos, ceremonias religiosas, facilitar mobiliario, etc., lo que se observa más presente y con mayor frecuencia en las zonas rurales.

- **Formas de comunicación**

Las estrategias más utilizadas para promover la participación de los padres son a través de convocatorias por los grupos de WhatsApp, llamadas por teléfono, tarjetas de invitación, convocatorias escritas y Facebook. Uno de los directores manifiesta que utiliza un programa de radio como canal de comunicación permanente.



- **Relacionarse con la comunidad**

Al menos la mitad de los directores afirman mantener relaciones cercanas con sus comunidades cercanas, aunque esta relación se presenta mucho más arraigada en directores que trabajan en sectores rurales. Algunos testimonios que dan cuenta de ello: *Mi foco como director es mezclarme en la comunidad; Yo trato de estar presente en instancias sociales de la comunidad; Yo participo como tesorera en la Junta de Vecinos, participo en el comité de turismo, de tesorera en el Comité de Agua Potable Rural; promuevo que la escuela participe de las actividades que realiza la comunidad; cada vez que puedo participo de actividades para colaborar donde me necesiten. Participo en la comuna del conjunto folclórico. Participo a veces de las reuniones de la Junta de Vecinos y del Comité de Salud; promovemos la participación de la comunidad apoyando a las instituciones si necesitan imprimir un bingo, una rifa, o si necesitan el gimnasio o una sala; invitamos a todos los representantes de las organizaciones comunitarias del sector a las actividades de la escuela, como comunidad Huilliche, la Posta, la Junta de Vecinos...nos apoyamos mutuamente; trato de responder cada vez que me invitan a algo, participo cuando me invitan; Hasta el momento me movido con contactos personales con gente para que vengan a dar charlas*

- **Relaciones interpersonales**

La mayoría de los directores señala que las relaciones interpersonales con los padres se fortalecen conociendo a las familias y se transmite a través del buen trato que se les da a los estudiantes, y que ello es la generadora de confianza, así como también los es de relevante el trato cordial, cercano e informal con los padres.

8.- Competencia personales

En cuanto a las competencias personales que movilizan los directores para promover la participación de los padres en sus escuelas, emergió una cantidad interesante de atributos que invitan a definir condiciones actitudinales relevantes en este sentido, tales como:

- **Escuchar**

El 85% de los directores reconoce abiertamente que escuchan las ideas y opiniones de los padres, se inclinan por el consenso y no imponer sus puntos de vista.

- **Aceptar críticas**

Los directores en su mayoría no reconocen abiertamente ser receptores de críticas.

- **Carisma**

El carisma no aparece como un rasgo de la personalidad que los directores resalten como importante para promover la participación.



➤ **Empatía**

El 50% de los directores manifiesta ser muy afectivos, respetuosos y empáticos con los padres, lo que evidencia rasgos de cordialidad en ellos.

➤ **Cordialidad**

Solo 2 director manifiesta que la cordialidad es una competencia que ponen en juego para promover la participación. Los demás parecieran no asignarle mucha importancia, aun cuando es una práctica habitual que parece ser se encuentra naturalizada.

➤ **Coherencia**

La coherencia no aparece como una condición actitudinal relevante para promover la participación de los padres.

➤ **Sencillez y humildad**

Ser una persona sencilla y humilde parece ser que no es un rasgo de la personalidad que los directores consideren relevante para promover la participación de los padres. Solo 3 directores hacen referencia explícita a aquello, lo que resulta dicotómico con los resultados del estudio realizado por Barrientos (2015), donde esos atributos se presentaron muy relevantes.

➤ **Relaciones horizontales**

Del total de directores, 3 de ellos declaran importante que para promover la participación "no deben imponer reglas ni ponerse jinetas" y que se involucran con los padres como iguales, privilegiando la horizontalidad en las relaciones interpersonales. Este atributo, que, si bien es generador relaciones más cercanas y de confianza entre las personas, no se visualiza tan presente en este estudio.

➤ **Transparencia**

Ser una persona transparente parece ser que no es un rasgo de la personalidad que los directores consideren relevante para promover la participación de los padres. Solo 2 directores hacen referencia explícita a aquello.

➤ **Responsabilidad**

La responsabilidad aparece como una condición de menor importancia como competencia para promover la participación, ya que solo 3 directores se refieren a ella.

➤ **Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva no se visualiza como una competencia relevante para promover la participación de los padres. Solo 2 de ellos hicieron referencia a aquello, manifestando que el poseer un "buen discurso", les ayuda para dirigir la conversación con los padres y transmitir adecuadamente la información.



➤ **Respeto**

Solo 3 directores declaran que el respeto y el buen trato con los padres son condiciones relevantes para promover la participación. Al igual que la cordialidad, éste parece ser un rasgo muy naturalizado.

➤ **Generadores de confianza**

Al menos 3 de los 11 directivos manifiestan expresamente que son generadores de confianza con sus padres y aquello los padres lo valoran mucho.

➤ **Honestidad**

Solo dos directores manifiestan que la honestidad en una condición actitudinal importante para que los padres participen en las escuelas.

Por otra parte, los docentes creen que los directores/as deben destacarse por ser poseedores de altas competencias o recursos personales como la **empatía**, ya que sienten que un director/a siempre debe ponerse en lugar de los demás, comprendiéndolos y entendiéndolos. Además, destacan al **liderazgo** como una competencia fundamental para la mejora los procesos educativos en su institución.

También consideran relevante movilizar competencias como la **responsabilidad, generar confianza, credibilidad, amabilidad, sociabilidad y cercanía; comunicativos, comprometidos, resolutivos, acogedores y transparentes**, atributos que no se dejan ver con claridad en los relatos de los directores, pero que los docentes identifican muy claramente.

Los docentes afirman que es indispensable para la promoción de la participación de padres el mantener buenas relaciones dentro y fuera del establecimiento y ser una persona que promueva la **igualdad de oportunidades, fomenten la armonía y la libre expresión**. De igual manera es necesario que posea **conocimiento del contexto, la cultura del lugar y la capacidad de convocatoria**.

En tanto los padres, en su gran mayoría coinciden en que las principales características personales que debe poseer un director para promover la participación deben ser: **comunicativo, empático y responsable**.

En tanto, en términos ideales, el 50% de los directores dicen que quienes ocupen cargos directivos deben poseer capacidades personales muy desarrolladas, como **escuchar y ser consecuentes, ser creíble y cálidos**.

En términos valóricos deben ser personas **respetuosas, honestas, generosas, solidarias, comprensivas**, y sobre todo deben poseer compromiso social.



11.- Competencia debilitadas

En relación a las competencias debilitadas que requieren ser fortalecidas, se identificaron:

- Capacidad de gestión para negociación y establecer redes,
- Estrategias de comunicación efectiva.
- Herramientas para la resiliencia y la contención.
- Herramientas para ayudar a desarrollar la responsabilidad profesional con los profesores,
- Herramientas para promover más acciones de participación más pedagógicas con los padres.

Al menos el 40% de los directores señala que, su liderazgo deben asumirlo con carisma, pero que deben posicionarse en situaciones en que tienen tomar decisiones drásticas. Además, dicen que para ejercer un real liderazgo deben poseer sensibilidad social, generar confianza y respeto, pero sin prepotencia y que siempre deben escuchar a los padres. Así, 7 de los 11 directores reconocen ejercer un liderazgo democrático, señalando que, no imponen sus puntos de vista, que promueven una gestión de personas de manera horizontal, empoderando y dando presencia a los niveles medios, lo que se acerca bastante al modelo de liderazgo distribuido. Los 4 directores restantes no identifican en qué tipo de liderazgo situarse.

En esta misma temática, los docentes coinciden con la falta de capacidades de los directores para comunicarse mejor y fortalecer el diálogo con los padres. En suma, los docentes creen que los directores deben fortalecer las competencias blandas y ser más eficientes en la resolución de conflictos.

12.- Toma de decisiones

Respecto de la toma de decisiones, en relación con la participación de los padres, la media de los directores señala que, la realizan en conjunto y bajo la premisa del consenso. La otra media no se pronuncia abiertamente de la misma manera, más bien el consenso sucede de manera interna, aunque con los docentes.

13.- Objetivos y actividades de participación

De acuerdo con el relato de los directores, dentro de la variedad de actividades que llevan a cabo en sus escuelas, persiguen como principales objetivos el fortalecimiento de valores, tanto en padres como en los estudiantes, respecto de la responsabilidad, respeto, solidaridad, tolerancia, trabajo en equipo, colaboración; de igual manera, buscan fortalecer la identificación con la escuela y el acercamiento de los niños con sus padres para potenciar la cohesión familiar.



FUNDACIÓN "INVESTIGA CHILOÉ"
www.investigachiloé.cl
investigachiloé@gmail.com

Sin embargo, es interesante destacar lo planteado por 3 de los 11 directores, quienes señalan que esta participación debe ser planificada y limitada a determinados ámbitos, señalando que principalmente se debe respetar el trabajo en el aula, horarios de atención y se deben establecer reglas claras.

Así, las actividades de participación más recurrentes que se identificaron las agrupamos en los siguientes ámbitos:

➤ **Reuniones**

Es la actividad de participación por excelencia más tradicional. Todos los directores realizan reuniones ampliadas al menos dos veces al año. En su totalidad promueven la realización de reuniones de Centros Generales de Padres (CGP) y dan espacio a la realización de reuniones de Subcentros de cursos lideradas por los docentes. A estas reuniones solo una minoría de los directivos, como estrategia, asiste para saludar a los padres o entregar alguna información. La mayoría de los directores intenciona que estas reuniones tengan foco temático pedagógico, las que dejan en manos de los profesores, pero sin mayor supervisión.

➤ **Actividades recreativas**

Una parte importante de las actividades promovidas por los directores son de tipo recreativas, con alta asistencia de los padres. Algunas de ellas a mencionar son actividades enmarcadas dentro los aniversarios de las escuelas, en las que se realizan competencias para los alumnos y padres; caminatas familiares, corridas familiares, de salida de día de campo; celebración de la semana y día de la familia, día del alumno, día del niño, fin de semestre, cierres de proyectos, actividades de promoción de la salud y el deporte, convivencias de camaradería, entre otras.

➤ **Actividades artístico-culturales**

Estas actividades son bastante tradicionales e institucionalizadas. Giran en torno a eventos de rescate de tradiciones y valoración de la cultura local y nacional (Fiesta de San Juan, Año Nuevo Mapuche, Día de la chilenidad, Fiestas Patrias, Día de la Madre), en que los padres participan elaborando comidas típicas y en algunos casos se dan conversatorios. De igual manera, asisten como espectadores y algunos colaborando en preparar a sus hijos que participan en actos de celebración de efemérides, aniversarios de escuelas y algunos festivales de la voz.

➤ **Colaboración con trabajo**

Las actividades de colaboración con trabajo por parte de los padres están cada vez menos presentes. Solo 4 directores señalaron que recurren a los padres en algunas ocasiones para realizar mejoras en la escuela cuando sus Sostenedores no pueden hacerlo. Destacan la realización de mingas de cambio de techo, de pintura, construcción de invernaderos, construcción de juegos para niños y pequeños arreglos de infraestructura, entre otras.



FUNDACIÓN "INVESTIGA CHILOÉ"
www.investigachiloé.cl
investigachiloé@gmail.com

Dentro de las actividades menos abordadas por los directores se encuentran:

➤ **Elaboración de proyectos**

La participación de los padres en la elaboración de proyectos para sus escuelas es prácticamente inexistente. De forma aislada algunos directores promueven esta vinculación. Solo 2 de los 11 directores mencionan esa línea de trabajo. No se visualiza una intención de avanzar en una en una estrategia de participación como esta.

➤ **Encuestas de opinión**

Recoger las opiniones de los padres de manera sistemática o formalizada no es una actividad o estrategia de participación generalizada. Solo 3 de los 11 directores reconocen realizarlas, aunque de manera esporádica y circunstancial.

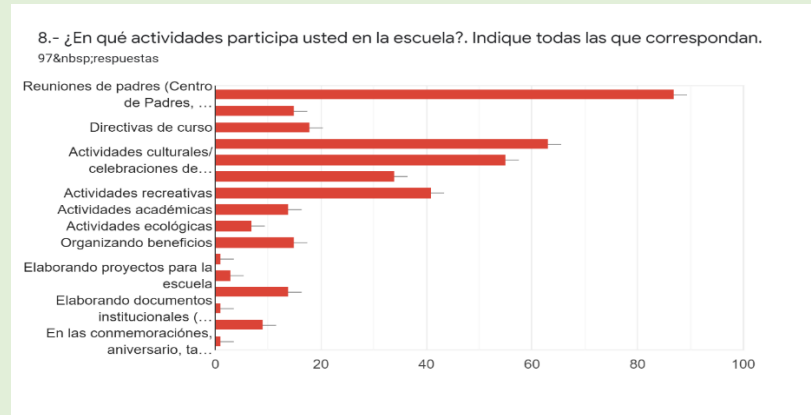
➤ **Actividades formativas/talleres**

Aproximadamente el 50% de los directores afirma realizar de manera regular talleres de formación para padres, principalmente en los ámbitos del desarrollo de capacidades como talleres de alfabetización digital, huerto y manualidades. En el ámbito de orientación realizan esporádica y circunstancialmente talleres de habilidades parentales, hábitos de estudio, reflexión de convivencia escolar, acoso escolar, violencia intrafamiliar, sexualidad, alcoholismo, vida sana. En el ámbito de la recreación menos de la mitad afirma realizar talleres de zumba y baile entretenido. Los demás solo de manera incipiente y desregularizada han realizado algunos intentos.

Por su parte, los docentes reafirman las indicaciones de los directores señalando que, las actividades más relevantes en las que participación, jerarquizadas desde las más tradicionales a las menos tradicionales son:

Ámbito formal: Reuniones de CGP; reuniones de curso y consejo escolares; entrevistas o citas personales.

Ámbito informal: Aniversarios del establecimiento; veladas y eventos artísticos de efemérides, como el Día de la Madre, desfiles conmemorativos a Fiestas Patrias; Olimpiadas escolares; Actividades deportivas; Talleres; Actividades culturales como el día del patrimonio, día de la chilenidad y Wetripantu.



Actividad	Porcentaje
Reuniones de padres	89.7%
Talleres para padres realizados por la escuela	15.5%
Directivas de curso	18.6%
Actividades artísticas/celebraciones de efemérides	64.9%
Actividades culturales/celebraciones de efemérides	56.7%
Paseos de curso	35.1%
Actividades recreativas	42.3%
Actividades académicas	14.4%
Actividades ecológicas	7.2%
Organizando beneficios	15.5%
Organizando talleres para padres	1%
Elaborando proyectos para la escuela	3.1%
Colaborando con trabajo	14.4%
Elaborando documentos institucionales (PEI, Regl. Interno, otros)	1%

NIVELES DE ACUERDOS DE LOS PADRES CON DIRECTORES

Un mayoritario 86% de los padres está totalmente de acuerdo y de acuerdo con la afirmación de que los directores **se preocupan por mantenerlos informados acerca de la situación de su hijo/a**. Solo un 8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, información no trascendental. Consultados respecto de, si los directores **se preocupan por mantenerlos informado sobre las actividades que se realizan en la escuela**, un 95% de los padres afirma estar en acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que es indicativo de una comunicación bastante fluida, lo que es indicativo de una comunicación bastante fluida en este sentido.

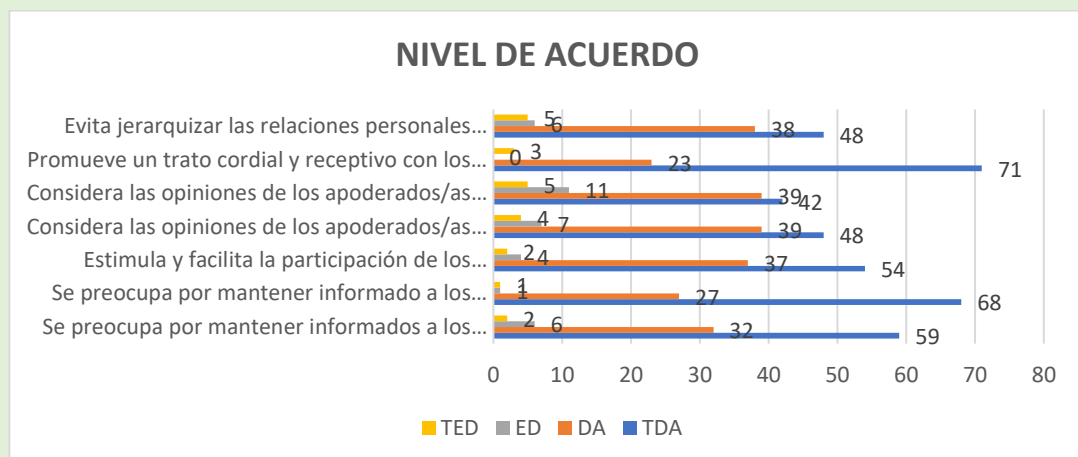


En cuanto a que si los directores **estimulan y facilitan la participación de los padres en la vida de la escuela (actividades, procesos de aprendizaje de sus hijos)**, un 54% de los padres está totalmente de acuerdo y un 37% está de acuerdo. Solo un 6% está en desacuerdo. En estos resultados ratifican planteamientos anteriores respecto de este mismo tema.

Consultados sobre si los directores **consideran sus opiniones para elaborar reglamentos, manuales o Proyecto Educativo de la escuela**, un 84% de los encuestados está totalmente de acuerdo y de acuerdo con la afirmación. Llama la atención que al sumar los porcentajes de los padres que están en desacuerdo, un considerable 16% siente que los directores no consideran sus opiniones cuando se trata de la elaboración de instrumentos de funcionamiento de la escuela como son los Reglamentos y Proyectos institucionales.

Por otra parte, en relación con que, si los directores **promueven un trato cordial y receptivo con los padres**, un 94% de los padres está totalmente de acuerdo y de acuerdo con aquello. Los apoderados valoran y reconocen la actitud cordial y deferente que demuestran los directores, se sienten acogidos y escuchados. Podemos decir que la gran mayoría de los directores fomentan la cultura del buen trato.

Con respecto a que, si los directores **evitan jerarquizar las relaciones personales evitando poner su autoridad por delante**, un 86% de los padres está totalmente de acuerdo y de acuerdo con esta afirmación. Podemos pensar entonces que, los directores a la hora de interactuar con los padres no jerarquizan esas relaciones, sino que, más bien se relacionan democráticamente. Un 6% está en desacuerdo y un 5% está en totalmente en desacuerdo.





14.- Dificultades

En el ámbito de las dificultades que se les presentan a los directores para promover la participación de los padres en sus escuelas, se identifican algunas que se relacionan principalmente con la falta de tiempo que disponen los padres producto de sus trabajos. De igual manera, no deja de ser importante el poco tiempo que disponen los profesores y los mismos directores para enfocarse en realizar actividades de participación, principalmente por la gran demanda de asuntos administrativos. Otro aspecto importante son las condiciones climáticas adversas de la Provincia y la distancia geográfica que viven muchas familias, además de la dependencia de los medios de transporte público.

Los directores reconocen que, quisieran realizar más actividades, pero al menos la mitad de ellos aduce carecer de formación en esta área. Manifiestan adolecer de estrategias y herramientas para trabajar la vinculación con los padres y también de habilidades blandas que les permitan mejorar esta vinculación.

De igual manera, al menos 3 directores señalan que les dificulta muchas veces realizar actividades por falta espacios físicos y recursos económicos, lo que indicaría que dichas actividades las asocian principalmente con acciones de asistencia masiva de los padres.

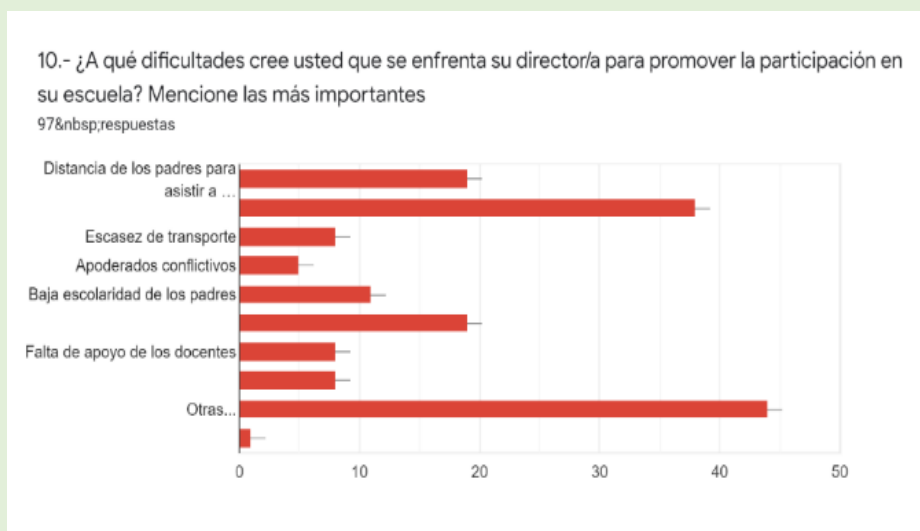
La mayoría de los directores coincide en que los padres -en general- no están interesados en cuestiones como el Proyecto Educativo de la escuela o que se converse acerca de cómo se están llevando los planes normativos, lo que se contrapone con la afirmación consultada a los padres respecto de si **consideran sus opiniones para elaborar reglamentos, manuales o Proyecto Educativo de la escuela.**

De igual manera, no podemos dejar de considerar lo manifestado por tres directores como una dificultad, que si bien no es generalizada, parece estar presente en algunos contextos escolares: *Hoy en día el apoderado está esperando que todo se le dé y que la escuela le dé al estudiante todo lo que él necesite; los padres vienen hoy día con una habilidad para exigir derechos, pero una gran debilidad para asumir sus deberes; la dificultad de los padres para entender los procesos de aprendizaje, yo le coloco las normas, pero ustedes los educan;*

En esta misma temática, la gran mayoría de los docentes coinciden con los directores en que las principales dificultades del contexto son las largas jornadas de trabajo de los padres. Añaden como elemento importante el complejo del acceso geográfico, las condiciones de distancia y aislamiento, tanto del área rural como del área urbana. Los docentes hacen referencia, además, al alto porcentaje de vulnerabilidad de las familias, lo que señalan como una causa que impacta negativamente en la motivación de los padres para participar en la escuela.



Respecto de lo mismo, un 45,4%, de los padres, que coincide con los directores y docentes, señala que la gran dificultad para participar de las actividades de las escuelas es la falta de tiempo disponible; sumado al 39.2% que opina que la falta de interés o motivación de los padres es otro elemento significativo. Un 19.6% siente que la falta de recursos económicos y la lejanía de los hogares a la escuela también son dificultades no menores. Un 11.3% afirma que, la baja escolaridad de los padres estaría dificultando esta participación y el 8% le atribuye a la falta de movilización, falta de apoyo por parte de los docentes y la escasez de recursos administrativos.



Dificultades	Porcentaje
Distancia de los padres para asistir a la escuela	19.6%
Desinterés de los padres por participar	39.2%
Escasez de transporte	8.2%
Apoderados conflictivos	5.2%
Baja escolaridad de los padres	11.3%
Escasos recursos económicos de los padres	19.6%
Falta de apoyo de los docentes	8,2%
Escasez de recursos de la administración	8.2%
Fata de tiempo de los padres	45,4%



15.- Elementos facilitadores

En este aspecto, los docentes señalan que los principales elementos facilitadores para promover la participación de los padres es la baja matrícula de estudiantes, puesto que esto permite tener más conocimiento y cercanía del contexto de cada familia, lo que redundará en un contacto más estrecho y de mayor confianza con ellos.

Del mismo modo señalan que muchos de los padres han sido exestudiantes de las escuelas y muchos de ellos son dirigentes sociales que, desde su función pueden permitir articular una relación más estrecha entre la escuela, familia y la comunidad.

En el ámbito interno, los docentes creen que el compromiso de los equipos de trabajo de directivos, docentes y asistentes de la educación también reporta positivamente como elemento facilitador para promover la participación de los padres.

16.- Condiciones para que los padres aumenten su participación en la escuela.

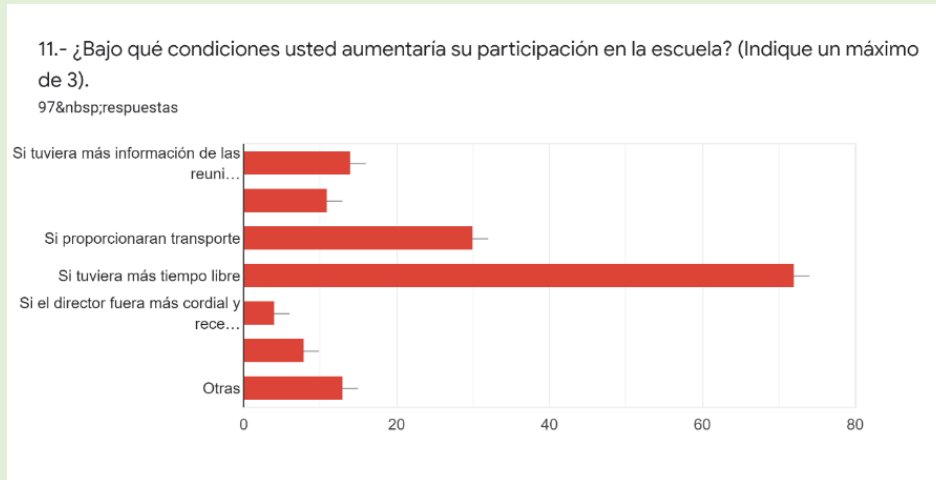
Un 74,2% de los padres afirma que aumentaría su participación en la escuela si tuvieran más tiempo libre, lo que se condice con la falta de tiempo que señalan tienen para asistir a las actividades que ofrece la escuela. Luego, un 30,9% aumentaría su participación si proporcionarían transporte, lo que se relaciona con la distancia en que viven muchos padres de la escuela donde estudian sus hijos.

En menor porcentaje, un 14,4% afirma que aumentaría su participación si tuviera más información de las reuniones y actividades que se realizan, lo que podría denotar un cierto grado falta comunicación entre ambas partes. El 13,3% incrementaría su participación si no tuvieran que estar siempre pagando, situación que, aunque es muy baja, desmotiva o dificulta la participación principalmente en grupos de padres de escasos recursos, lo que a su vez se condice con el 8,2% que requiere que se respete su condición social, económica y educativa.

Solo un 4,1% de los padres condiciona su participación a que el director fuera más cordial y receptivo, resultado que podría indicar que en gran medida los directores no poseen estos atributos.



FUNDACIÓN "INVESTIGA CHILOÉ"
www.investigachiloé.cl
investigachiloé@gmail.com



17.- Resultados niveles de satisfacción de padres

Más del 80% de los padres se siente satisfechos con el papel que desempeña su director respecto de la promoción de la participación de ellos y ellas en la escuela. Este reconocimiento no deja de ser relevante, a pesar de los distintos factores que pueden dificultar esa participación. Solo con un 12%, más un 1% se sienten poco y nada satisfecho.



Conclusiones

Los resultados obtenidos permitieron obtener una serie de conclusiones que dan respuesta a los objetivos planeados en presente estudio, los que por dimensiones temáticas exponemos a continuación.

- **Concepciones, valoraciones y nuevas orientaciones de la participación de padres.**

Los directores poseen una visión variada respecto del concepto de participación. Por ello, es imperioso que cada director impulse acciones que permitan que en sus comunidades educativas se aúnen criterios claros sobre la manera de concebirla, lo que será muy beneficioso para delinear planes de acciones a este respecto.

Prima la idea, de que participar es asistir de manera presencial a las diversas actividades que convoca la escuela, lo que contribuye a la mejora de la cohesión familiar, el clima de aprendizaje dentro del aula, incrementa las expectativas de los profesores, mejora la relación profesor-alumno y reporta a la construcción de un sano clima de convivencia institucional, fortaleciendo una cultura de comunidad participativa.

La participación de los padres es un ámbito fundamental para los procesos de acompañamiento en la educación de los estudiantes y fundamental para potenciar la formación de los hijos e incidir en su éxito académico. Sin embargo, en la práctica estas afirmaciones se presentan reduccionista, por cuanto la participación se concreta principalmente como un acto de presencialidad en la escuela y a niveles bajos de participación (informativo y consultivo), tal como lo denotan los estudios de Flamey, Gubbins y Morales (1999), Antúnez (2000) y Barrientos (2015). Actualmente, el gran desafío debe centrarse en avanzar hacia incremento de los niveles de involucramiento hacia la toma de decisiones compartidas escuela-familias en cuestiones que les afecten directamente.

Para el caso de la Provincia de Chiloé, las escuelas promueven la participación de los padres marcadas por un modelo tradicionalista, que privilegia la presencialidad en actividades festivas y recreativas. Esto abre una línea interesante de estudio, ya que parece ser que las actuales formas de participación no son suficientemente eficaces como estrategia de apoyo y complemento colaborativo para fortalecer el rol formador de la escuela en alianza con los padres.



Los directores deben acrecentar su liderazgo como agentes promotores de una nueva forma de concebir y poner en acción la participación de los padres, privilegiando una intención en aspectos formativos, que reporte al acompañamiento y soporte educativo para la mejora de los aprendizajes desde el hogar, tal como sugieren Kidder (2013, citada en Barrientos, 2015:36) y Barrientos (2015: 49-50), un modelo de participación actualmente ausente. Es imperioso replantear estos principios y objetivos, aún más en un escenario de postpandemia.

○ **Importancia papel del director**

El Director como líder de las instituciones escolares, debe cumplir un papel decisor para delinear los procesos de participación de los padres. Es quien debe promover, estimular y crear una relación activa, propositiva y positiva entre todos los agentes involucrados en el proceso educativo, siendo su desempeño trascendental como enlace y guía en los procesos de creación de canales expeditos de comunicación con los padres y de su participación con foco en el apoyo formativo y de aprendizajes para sus hijos.

○ **Competencias personales directores**

La promoción de la participación de los padres es un ámbito complejo de abordar, principalmente porque no se requiere necesariamente de un profesional con de amplios conocimientos sobre gobernanza, administración o técnicos pedagógicos, sino, ante todo, de líderes que movilicen recursos personales que permitan, ante todo, generar confianza, establecer buenas relaciones personales a través del trato sociable, amable y respetuoso, centrado en las soluciones y no en los problemas, poseedores de una capacidad de escuchar y ser generadores de climas de armonía y respeto.

Se presentan como competencias personales relevantes estar dotados de sólidas condiciones valóricas como la responsabilidad, generador de confianza, la credibilidad, la tolerancia y la amabilidad; ser poseedores de un fuerte liderazgo educativo y habilidades comunicativas, empáticos y responsables; ser competentes, mediar y resolver conflictos; gestionar equipos de trabajo, transmitir ideas y liderazgo comunitario. En este sentido, la empatía se posesiona como una competencia fundamental para fortalecer la vida democrática en las escuelas, lo que trae consigo la transmisión del respeto y la escucha, condiciones que permite aprehender y hacernos parte de los sentimientos, emociones y situaciones del otro, comprendiendo lo que les preocupa y reaccionar adecuadamente ante sus dificultades. Por ello, los directores son los llamados a establecer, crear y articular los espacios y posibilidades de participación de los padres, promoviendo acciones de integración con la comunidad y sus entornos cercanos.



○ **Competencias directivas debilitadas**

Plantear el fortalecimiento de la participación de padres en el proceso educativo de sus hijos y en la escuela, implica también que los directores sean capaces de reconocerse e identificar sus propios recursos personales debilitados, en bien de un mejoramiento continuo, personal y profesional, que tribute al fortalecimiento de las relaciones interpersonales con los padres y sus comunidades educativas.

Algunos recursos personales que requieren atención preferente son las competencias comunicativas y el liderazgo educativo. De igual manera, es necesario que los directores prioricen la organización sus tiempos para prestar mayor atención y comprensión respecto de las necesidades, planteamientos y requerimientos de los padres.

Es necesario y pertinente generar espacios y programas de formación para directores que permita potenciar las competencias en este ámbito de la gestión directiva.

○ **Prácticas y estrategias directivas**

Tal como ocurre con las actividades de participación de padres, las prácticas y estrategias directivas para su promoción se presentan tradicionalistas y no han evolucionado sustancialmente. Cada director realiza lo que cree más adecuado de acuerdo con su contexto. La práctica del trato cordial y cercanía para con los padres es destacable.

○ **Actividades de participación**

Los padres se vinculan a las actividades de la escuela preferentemente como observadores y audiencia, y minoritariamente como participantes activos, sean estas festivas, culturales o recreativas. Los padres se sienten identificados al participar de las actividades de la escuela, lo que denota que, la escuela como institución, continúa promoviendo de manera tradicional esta forma de participación.

Los canales informativos para la participación se presentan tradicionales, a través de reuniones de padres y envío de comunicaciones escritas. Sin embargo, esta última estrategia de entrega de información ha evolucionado poco a poco en su forma, con el uso de correo electrónico, Facebook y mensajes de WhatsApp.

Las actividades más concurridas son las reuniones de padres y aquellas del ámbito festivo y artístico cultural en las que participan los estudiantes. En tanto, actividades de formación o talleres para padres se dejan ver de manera muy reducida, centrándose en algunas jornadas esporádicas de talleres no institucionalizadas.



FUNDACIÓN "INVESTIGA CHILOÉ"
www.investigachiloé.cl
investigachiloe@gmail.com

Podemos afirmar que, el rol activo de los padres en la dinámica educativa ha sido postergado, evidenciándose que aún las escuelas no han logrado definir claramente cual es el rol que corresponde desempeñar en los procesos educativos de sus hijos e hijas. Estas definiciones deben ser prioritarias y darse en un escenario de consenso, con la participación de directivos, docentes y padres, que permita delinear lo que cada estamento espera del otro.

No existe una práctica instalada y constante de levantamiento de información con los padres (encuestas), con lo cual se desaprovecha una instancia importante para la participación y la implicación. Los padres no son agentes activos y propositivos, por lo general son receptores de información y participan en actividades que no definen claramente los resultados educativos de sus hijos y no inciden sustancialmente en la mejora de la calidad educativa.

Las escuelas no cuentan con actividades institucionalizadas que promuevan el fortalecimiento de habilidades parentales para mejorar su rol y el trabajo coordinado con la escuela. Hoy cuando más, las escuelas requieren de padres empoderados en temáticas relevantes para apoyar y fortalecer la formación de sus hijos, que sean conocedores de los lineamientos institucionales para lograr una mayor implicancia, complicidad y colaboración hacia el proceso educativo y los fines que persigue el Proyecto Educativo de su escuela.

o **Dificultades**

Las múltiples dificultades a la que se enfrentan los directores de escuelas para promover la participación hacen que esto sea un proceso muy complejo. La principal razón está vinculada a la falta de tiempo por parte de los padres debido a las exigentes y extensas condiciones laborales, tanto en los sectores rurales como urbanos. Los padres no disponen del tiempo necesario para atender adecuadamente los procesos escolares de sus hijos en el hogar, y menos, participar activamente en las escuelas.

Por ello, es tiempo de comenzar a repensar nuevas formas de enfrentar la participación de los padres. Es conveniente plantear la necesidad de promover prácticas y estrategias que no requieran necesariamente la presencia de los padres en la escuela, pero que sí reporten al fortalecimiento de la relación parental y a un sólido acompañamiento escolar en el hogar.

Son retos relevantes para la dirección escolar la generación de vínculos fluidos de comunicación y confianza, que permitan afianzar espacios y formas de trabajo con todos los padres, sin importar su nivel socioeconómico, ni la baja escolaridad.



FUNDACIÓN "INVESTIGA CHILOÉ"
www.investigachiloé.cl
investigachiloé@gmail.com

○ Elementos facilitadores

Para transitar hacia la mejora del desempeño directivo, cada profesional debe darse a la tarea de identificar los elementos de su contexto, tanto sociales, culturales, institucionales, familiares, etc., que les permitirán facilitar la promoción de la participación de los padres y, usarlos en su beneficio y así determinar repertorios de actuaciones más acertados y pertinentes.

La baja matrícula que hoy presentan las escuelas, principalmente en las zonas rurales de Chiloé, es una oportunidad para los directores y encargados de escuelas para implicar profundamente a los padres en la tarea de hacerse parte protagónica del proceso educativo de sus hijos, al tiempo de fortalecer su conocimiento y comprensión del contexto familiar, social y cultural de sus miembros e incorporarlos a los procesos de mejora educativa.

Sin perjuicio de la complejidad y las múltiples dificultades que se presentan para que los padres participen más activamente de los procesos formativos de sus hijos, los padres de la Provincia de Chiloé afirman que los directores les abren espacios de participación y se sienten muy satisfechos, aun cuando no son conscientes de lo tradicionalistas que se presenta el modelo imperante.

Bibliografía

- ANTUNEZ, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona: Editorial Horsori.
- BARRIENTOS, C. (2015). *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*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Barcelona. España. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/65182>
- BARRIENTOS, C., & MARIECHAL, O. (2019). Competencias y liderazgo directivo para promover la participación de familias y comunidad en las escuelas. En J. Weinstein, Libro de actas del III Congreso Internacional sobre Liderazgo y Mejora Escolar (págs. 268-272). Santiago de Chile: Universidad Diego Portales. Recueprado de: <http://www.rilme.org/el-libro-de-actas-de-cilme-2019-ya-esta-disponible/>
- DOMÍNGUEZ, P. & FERNANDEZ, L. (2007). *Familia Escuela*. En C. Benso & C. Pereira (Coords.), *Familia y Escuela. El reto de educar en el siglo XXI*. (pp. 109-143). Ourense: Consello de Ourense.
- FLAMEY, G., PÉREZ, L.M., SIRVENT, S., GUZMÁN, A., HOJMAN, V., ANAÍS, M.J. & CALDERÓN, P. (2005). *Participación de los Centros de Padres en Educación*. 2º Edición. Contempo Gráfica. Recuperado de: <http://goo.gl/0ox07P>
- LATORRE, A., DEL RINCÓN, D. & ARNAL, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: GR92.



FUNDACIÓN "INVESTIGA CHILOÉ"
www.investigachiloé.cl
investigachiloé@gmail.com

- MARICHAL, O., BARRIENTOS, C., & HERNÁNDEZ, N. (2019). La relación del liderazgo con la Ciencia-Tecnología-Sociedad y sus dimensiones. *Revista Educación y Sociedad*, XVII(3), 61-75. Obtenido de <http://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1088>
- MARICHAL, O., & BARRIENTOS, C. (2019). Conceptualización teórica competencia del liderazgo educacional en directores de escuelas. En J. Marín, G. Gómez, M. Ramos, & M. Campos, *Inclusión, Tecnología y Sociedad: Investigación e Innovación en Educación* (págs. 1791-1802). Madrid: Dykinson S.L. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7415177>
- MARICHAL, O., RODRÍGUEZ, A., & CÁCERES, M. (2018). Impacto del grupo de discusión en el liderazgo directivo y su "praxis" inclusiva en el contexto educativo cubano. En M. León, & T. Sola, *XV Congreso Internacional y XXXV Jornadas de Universidades y de Educación Inclusiva: Liderando Investigación y Prácticas Inclusivas* (págs. 177-185). Granada: Editorial Universidad de Granada. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=709946>
- MINEDUC. (2015). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. 1º Edición. Ministerios de Educación. Recuperado de: <https://n9.cl/bkjc>
- Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Newbury Park, CA: Sage.
- 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 (Dir), *La participación de los padres y madres en la escuela* (pp. 15-25). Barcelona: Graó.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ, G., GIL FLORES, J. & GARCÍA JIMENEZ, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- 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.



EQUIPO ACADÉMICO FUNICH