

El papel de los directores y 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 - CONICYT

clabapineiro@gmail.com

Temática general

C). Políticas y Gestión en la Educación

Resumen

La presente comunicación expone los resultados y conclusiones de una Tesis Doctoral, que aporta valiosa información al conocimiento sobre competencias profesionales y circunstancias que condicionan el desempeño de directores de educación básicas hacia la promoción de la participación de familias y la comunidad en la escuela.

A través de una investigación cualitativa de Estudio de Caso nos focalizamos en describir, analizar y comprender el papel de los directivos para promover dicha participación. Mediante entrevistas y grupos de discusión, identificamos y comprendimos concepciones y valoraciones sobre la idea de participación de directivos, padres, docentes, asistentes de la educación y agentes comunitarios; identificamos competencias directivas, prácticas y estrategias movilizadas en pro de

la promoción de la participación; identificamos y describimos tipos de actividades de participación y las condicionantes del contexto que la facilitan o dificultan.

Los resultados mostraron que las prácticas y estrategias de promoción tienden a ser de forma tradicional, con implicación pasiva de las familias en actividades festivas y no pedagógicas. El desempeño directivo se presentó restrictivo, con desarrollo débil de actitudes empáticas, confianza y un hacer dialógico, que merma el compromiso de los padres por implicarse en mayor nivel.

Se acentúa la relevancia de competencias de habilidades sociales, cualidades personales y valores para fortalecer procesos de participación, que tienden a contradecirse con el discurso y la acción directiva, visibilizadas a través de las prácticas, estrategias y actividades que desarrollan.

Palabras claves

Gestión Escolar, Participación de la familia, Participación de la comunidad, Competencias profesionales.

Introducción

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 (Ball, 1994:92), a quien debe considerarse una figura de influencia determinante para establecer el rumbo de su organización.

El ámbito de la participación de las familias y la comunidad en las escuelas continúa siendo una asignatura pendiente en muchos países del mundo, principalmente por su complejidad y dispersión de fines hacia lo cual se le requiere enfocar. Los estudios realizados asientan la convicción sobre el positivo impacto socioeducativo que tiene dicha implicación en la educación, tal como es el consenso de muchos autores (Antúnez, 2000; Parellada, 2003; Domínguez y Fernández 2007). Desde la visión académica Salimbeni (2011:13) ratifica la importancia de esta temática afirmando que la bibliografía en torno al tema indica que la participación de la familia y de la comunidad en las escuelas es una estrategia que debe ser promovida por sus beneficios en términos de inclusión educativa y social.

A la luz de estas afirmaciones, en los últimos años se le ha inoculado una mayor relevancia a la función directiva y por tanto a los temas de estudios que la circundan, solo en la última década los investigadores en educación han dirigido su atención sobre las influencias del sistema escolar en el rol del director, especialmente respecto de su relación con el rendimiento escolar...la mayor parte de la investigación actual se centra en las formas más tradicionales de organización (Flessa y Anderson; 2012:437-438). A este respecto Gairín (2004:161) es más categórico al afirmar que en relación a las investigaciones la mayoría de las aportaciones son muy generales y pocas veces descienden a aspectos concretos y menos a presentar estrategias que vinculen y hagan posible combinar la teoría con la práctica. Mucho se ha escrito sobre qué hacen los directivos y qué deben hacer, pero poco se ha dicho sobre cómo lo deben hacer.

Particularmente en Chile, 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, 2010:2), aunque en los últimos cuatro años esto se ha ido revirtiendo poco a poco (Weinstein y Muñoz, 2012; Garay y Uribe, 2006). Sin embargo, se echan en falta estudios vinculados directamente con el desempeño directivo orientado a la promoción de la participación como es este caso, que a su vez aporte al fortalecimiento de un liderazgo y participación pedagógica al interior de las escuelas y potencie más y mejores aprendizajes en los estudiantes.

Metodología

La investigación se realizó a través de un enfoque cualitativo, desde un paradigma interpretativo, con un diseño etnográfico que centró su atención en un contexto social multidimensional y 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 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.*

Recogida de la información.

Nos sirvieron como fuente principales de información diez directores de escuelas, 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 de Padres y la comunidad, con quienes indistintamente realizamos cuatro grupos de discusión.

Desarrollamos observaciones no participantes con cinco de los diez 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 y apoderados.

a. Análisis de la información.

La información de las entrevistas y grupos de discusión fue analizada inductivamente utilizando el programa informático ATLAS.ti 7. considerando cuatro niveles de análisis: fragmentación de la información, codificación, categorización y obtención de metacategorías, de las que resultaron las siguientes: *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.*

Por su parte, la información de los cuestionarios de padres se acopió en la aplicación *google form*, desde donde realizamos un análisis manual cualitativo de las respuestas abiertas. La información cuantitativa fue tabulada y graficada por la misma aplicación y permitió contextualizar y conocer las principales características de la muestra y las apreciaciones y significados que los padres le atribuyen a los demás objetivos del estudio. Éstas fueron interpretadas cualitativamente sustrayendo su referencia cuantitativa.

En relación a la observación no participante el proceso se realizó de manera manual, organizada por áreas temáticas distribuidas a partir de los objetivos específicos del estudio y perseguían complementar y entamar el discurso de los directivos en torno a las dinámicas de sus relaciones sociales y las competencias que movilizan hacia la promoción de la participación.

Resultados y Conclusiones

Los principales resultados y conclusiones se relacionan con:

a. Competencias Profesionales

Los directores le conceden un papel fundamental a las cualidades personales, cimentadas en valores humanos para promover la participación. Consideran relevante movilizar habilidades sociales como elementos esenciales para sostener adecuados niveles de relaciones interpersonales con los agentes educativos. Declararon que las más representativas tienen que ver con las habilidades comunicacionales. Dijeron movilizar la empatía, el diálogo y la escucha.

En relación a las cualidades personales los directivos consideran que quienes ocupen cargos de dirección escolar deben ser personas humildes, condición que debe primar por sobre la autoridad conferida por el cargo, idea que también es compartida por los agentes educativos. Sin embargo, las indagaciones realizadas con los padres y agentes educativos, evidencian una percepción contrapuesta. Los padres señalan que las cualidades personales y a las habilidades sociales son esenciales, aunque señalan que los directores deben ser más cercanos y asequibles, además de mantener una buena comunicación con ellos. Agregan que es fundamental que sean personas comprensivas, empáticas, sociables y con capacidad de escucha, condiciones que, en menor o mayor grado, echan en falta en los directivos de la comuna. Parece ser que los directores asumen su labor con un cierto dejo de autoridad que disocia la cohesión relacional y los grados de confianza con los padres. Se evidenció que lo que manifiestan transmitir los directores hacia los padres no es visualizado de la misma manera, lo que redundo en una relación distante con la mayoría de ellos que no les permite verse.

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 grandes discrepancias visualizándose un mirada común.

Los directores identifican en el liderazgo una competencia fundamental para el éxito de su desempeño en relación al tema de estudio y para su desempeño. Todos reconocen poner en juego un liderazgo democrático, compartido y participativo. Sin embargo, dicho liderazgo no se presenta definido, toda vez que no se permiten delegar muchas funciones y responsabilidades con los funcionarios de sus escuelas como también con los padres, ya que reconocen que es una complicación para ellos que los asuntos que delegan se realicen en tiempos y de manera distinta a como ellos lo harían. Los agentes comunitarios creen que las competencias profesionales las observan con un desequilibrio muy dispar. No visualizan un

liderazgo claro, democrático y participativo. Observan que los directores, en su mayoría, carecen de un posicionamiento de opinión y acción frente a determinados temas de contingencia social (políticas, ambientales, sindicales, entre otros), manteniendo un perfil excluyente que no se condice con una figura de líderes comunitarios que debieran tener y con el discurso de la corresponsabilidad educativa que han manifestado.

b. Prácticas y estrategias directivas

Concebidas las prácticas directivas como el conjunto de comportamientos que reflejan aquello que los directores hacen en relación a nuestro estudio; y las estrategias directivas como el conjunto de acciones planificadas y concretas que desentrañan los modos de hacer, podemos decir que se vislumbran en general de manera tradicional a lo que se ha realizado en los últimos 20 años.

La práctica más usual es la entrega permanente de información a las familias sobre del acontecer de la escuela y el rendimiento educativo de los estudiantes. La estrategia más utilizada son las reuniones de padres y la entrega de información a la comunidad a través de los medios de comunicación local escrita y oral, con el objeto de resaltar y difundir principalmente los logros institucionales.

La toma de decisiones en general se presenta restringida, principalmente en reuniones con las directivas del Centro de Padres o con los delegados de los sub-centros de cursos, no evidenciándose consultas masivas que permitan conocer las opiniones o ideas de una mayoría de padres sobre temas relevantes. Esta forma de participación pudiéramos considerarla reduccionista, tanto por su cobertura como también por las limitadas áreas de injerencia, donde lo pedagógico, didáctico 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 de los directores facilita los espacios físicos para el uso de las instituciones de la comunidad y ponen a disposición algunos recursos para ello.

Una práctica muy habitual y concreta es promover la asistencia y participación de los padres, redes de apoyo y sus comunidades en los variados eventos, ceremonias y celebraciones que se realizan durante el año escolar, ya sean como invitados especiales o colaboradores, aunque lo predominante es ser observadores pasivos.

c. Participación de la familia y la comunidad

Los procesos de participación en las escuelas son complejos y el papel de los directores es fundamental para promover aquello, quienes deben hacer verbo convicciones conceptuales tan importantes como el sentido compartido del acto de educar.

Los padres manifiestan altos grados de satisfacción con el papel que desempeñan los directores en la promoción de la participación, un 38% está muy satisfecho y un 30% bastante satisfecho, lo que representa un resultado suficientemente considerable de satisfacción. Por su parte los docentes, asistentes de la educación y padres coindicen en señalar que los directores sí promueven la participación y que las escuelas realizan esfuerzos necesarios para que ello ocurra. Estos resultados nos permiten concluir que la percepción del ámbito de la participación se observa restringida a la mera acción de asistir a la escuela y mantener una actitud presencial, con un marcado desencuentro hacia un fin de apoyo educativo concreto hacia los estudiantes.

Teóricamente los directores están empapados de los principios orientadores y benéficos de la participación y realizan esfuerzos por promoverla, aunque no son conscientes que sus prácticas son restrictivas, las que no sobrepasan los niveles informativo y consultivo, privilegiándose mayormente la asistencialidad de los padres a las escuelas. A efectos de esto cabe preguntarse ¿por qué si los padres son tan importantes en la educación de los niños –como afirman los directores- las escuelas limitan los niveles de participación a la recepción de información y pasividad en sus actividades? Esta paradoja de una nueva dirección y los directores son quienes debieran liderar estos procesos, con estrategias que encuentren nuevas formas de responder a las actuales motivaciones y necesidades de los padres, quienes no sienten interés por participar en la escuela. Aquello más que provocar un impacto en el aprendizaje de los estudiantes estimula un desgaste en los cuerpos docentes, directivos y familias, con un hacer que no rinde frutos.

Los actuales modos operacionalizar la participación hacen urgente 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, actos que deben trascender la sola ejecución

burocrático-administrativa del desempeño. Aquello que marcará la diferencia entre un administrador educacional y un director “educador”.

Parece ser que las actuales circunstancias que rodean a los entornos familiares y las dinámicas escolares no sostienen el actual paradigma. Sabemos que es necesaria la presencia física y el acompañamiento de las familias en las escuelas, pero de igual manera -o más importante- es la forma en cómo los padres se involucran, participan y se comprometen conscientemente con la educación de sus hijos desde el hogar. Esto amerita ser repensados y planteamos otro foco de actuación, promover prácticas y estrategias que fortalezcan la *participación pedagógica* en el hogar, desplegando mayores esfuerzos en potenciar el rol educativo de las familias desde esa instancia, en coordinación y apoyo con la escuela.

Los directores deben reconocer y validar en los padres y la comunidad sus potencialidades educativas inherentes y el aporte que pueden realizar al proceso educativo. Continuar con una idea estrecha de lo que es la educación se retrotrae lo educativo al conocimiento disciplinar y la participación continuará en la superficialidad funcionalista.

La ausencia de actividades formativas para padres es una dimensión de débil presencia en las escuelas. No se han agotado las estrategias para su instalación y las políticas educativas no solidarizan en su concreción por la presión de resultados académicos que les exige a las escuelas.

El fortalecimiento de la participación se encuentra condicionado a elementos contextuales que dificulta su concreción y que los directores deben atender: La situación laboral y el tiempo de los padres, la distancia geográfica, el desinterés y escasa motivación por asistir a las escuelas, la divergencia en relación al rol educador de las escuelas, el clima y los recursos económicos de las familias se presentan como los principales.

La dirección escolar se enfrenta a una importante oquedad. Hoy por hoy, cambiar la trayectoria del hacer tradicionalista, superar las diferencias y unificar los criterios de acción educativa con las familias son desafíos prioritarios de la gestión directiva, los que podrán ser resuelto en la medida que los directores asuman una posición transformadora frente al acto educativo y se permitan romper con los esquemas habituales.

Referencias

- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona: Editorial 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 C. Benso & C. Pereira (Coords.), *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 & 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, pp. 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), pp. 39-64. Recuperado de: <http://goo.gl/BWPrdB>
- 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), pp. 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 (Dir). *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, pp. 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. & Muñoz, G. (Eds.) (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?* Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Centro de Estudios Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). 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 Antúnez 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.

-  Eliminar todos los SALTOS DE SECCIÓN.
-  Insertar salto de página al final de cada ponencia.