



Educação & Formação

ISSN: 2448-3583

Universidade Estadual do Ceará

Piñeiro, Claudio Alejandro Barrientos; Méndez, Marcela  
Carmen Campos; Guevara, Oruam Cadex Marichal  
Competências de gestão, participação dos pais em escolas primárias de Chiloé, Chile  
Educação & Formação, vol. 7, núm. 1, e7630, 2022  
Universidade Estadual do Ceará

DOI: <https://doi.org/10.25053/redufor.v7.e7630>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=585869643012>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

UAEH  redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

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

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

Fundación Investiga a Chiloé, Isla de Chiloé, Chile

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

Fundación Investiga a Chiloé, Isla de Chiloé, Chile

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

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

### Resumen

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

### Palabras clave

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

## Compet ncias de gestão, participação dos pais em escolas primárias de Chiloé, Chile

### Resumo

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

### Palavras-chave

gestão escolar; competências; prácticas gerenciais; participação pedagógica; liderança educacional.

**Management skills, parent participation in elementary schools in Chiloé, Chile****Abstract**

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

**Keywords**

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

**1 Introducción**

Ante la complejidad que implica la gestión directiva en su conjunto y lo relevante del rol de los directores para la mejora educativa, el presente trabajo se ha centrado en analizar y comprender el papel de los directores de escuelas básicas de la Provincia de Chiloé en relación con la promoción de la participación de las familias para apoyar los procesos de apoyo y acompañamiento educativo de sus hijos.

Con este objetivo, pudimos dar respuesta a algunas interrogantes: ¿Cómo perciben y la valoran los directores el concepto de participación? ¿Cuáles son las principales competencias directivas que movilizan para promover la participación? ¿Cuáles son las principales prácticas y estrategias utilizadas por los directores para la promoción de la participación? ¿Qué actividades de participación de padres se realizan al interior de las escuelas básicas? ¿Cuáles son las principales dificultades y facilitadores del contexto para promover la participación?, entre otras no menos importantes.

Nos situamos por tanto en el papel que desempeñan los directores e indagamos en el rescate de la contribución que reporta el desarrollo del enfoque por competencias como elemento favorecedor de una gestión directiva orientada al fortalecimiento de una participación de padres que ponga acentos en un foco formativo y que tribute al mejoramiento del aprendizaje de los hijos.

## 2 Materiales y métodos

### 2.1 *Fundamentación teórica*

La sociedad, en las últimas tres décadas, en todos sus ámbitos, ha evolucionado precipitadamente, producto de los avances tecnológicos, las comunicaciones y la información, lo que ha impuesto nuevas formas y modos relacionales, que sin duda han 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 a su misión formadora, en un contexto de incertidumbres, de crisis sociosanitarias y ambientales y de permanentes cambios.

Situamos al director de escuela como el líder más relevante para que los procesos de adaptación sean posibles; 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, Silva y Antúnez (2016, p. 48), en relación a 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 Barrientos y Marichal (2019), Marichal y Barrientos (2019), Marichal, Barrientos y Hernández (2019) y Marichal, Rodríguez y Cáceres (2018), se destaca la importancia de la formación del liderazgo en los directores de escuelas.

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 deberán incrementarse.

En la actualidad, 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 consideren 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 un liderazgo directivo distribuido y sostenible (HARGREAVES; FINK, 2008; LEITHWOOD, 2009; MURILLO, 2006), que permita la generación de otros líderes y que considere el desarrollo de las personas y la diversidad como condiciones esenciales del mejoramiento institucional continuo.

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; BARRIENTOS, 2015; DOMÍNGUEZ; FERNÁNDEZ, 2007; PARELLADA, 2003), 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 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, p. 101).

Tal como lo reafirmara Aramendi (2008, p. 148), quien manifiesta que:

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

De igual forma, será preciso poner especial consideración a las competencias emocionales propuestas por el clásico Goleman (1996). Con estas ideas, 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, p. 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” (MINEDUC, 2015, p. 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 aspectos formativos que tributen a mejoramiento de los aprendizajes de sus hijos.

En planteamientos de Kidder (2013), son múltiples las actividades que las familias pueden desarrollar desde el hogar de manera planificada y autónoma, las que sin duda podrán repercutir sustancialmente en el fortalecimiento de los aprendizajes de los niños y en su desempeño escolar. De esta manera, Barrientos (2015) sugiere que, a través de la gestión directiva y con el apoyo de los Centros de Padres, se coordinen instancias que permitan desarrollar acciones como las siguientes:

- a) *Acompañamiento*: Supervisión de tareas y actividades escolares en el hogar de manera periódica y constante.
- b) *Apoyo y motivación*: Diálogos y conversaciones permanentes con los hijos, orientados al fortalecimiento del apoyo emocional y búsqueda de significados en torno a sus actividades y responsabilidades escolares.
- c) *Actuaciones externas*: Entrevistas voluntarias con docentes, director y participación en actividades programadas por la escuela que fortalezcan los lazos de reconocimiento mutuo entre padres e hijos.
- d) *Búsqueda de significados y autonomía*: Desarrollo de actividades que fortalezcan la autonomía y crecimiento personal de los hijos, promoviendo

y motivando el desarrollo de aficiones (individuales y colectivas) con la participación en actividades educativas complementarias en el entorno cercano (deporte, música, *scouts*, voluntariado, ecología, pintura, religión, etc.).

## 2.2 Metodología

La investigación se desarrolló a través de un enfoque cualitativo, desde un paradigma interpretativo, con un diseño etnográfico que se focalizó en “[...] describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades” (PATTON, 2002 *apud* HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2006, p. 697). En el caso de Rodríguez, Gil y García (1999), centró su atención en un contexto social natural, cuyo objeto de estudio fue analizado en su dinámica normal, sin manipularlo ni modificarlo. Los autores avalan este enfoque afirmando 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” (RODRÍGUEZ; GIL; GARCÍA, 1999, p. 32).

Nos focalizamos en un Estudio de Caso (STAKE, 2007), ya que, siguiendo las orientaciones de Latorre, Del Rincón y Arnal (1996) y Sandín (2010), éste constituye un método de investigación para el análisis de la realidad social de gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales y humanas y representa la forma más pertinente y natural de las investigaciones orientadas desde una perspectiva cualitativa.

## 2.3 Recogida de la información

La investigación se desarrolló en un contexto de prepandemia, por cuanto los resultados y conclusiones que emergieron subyacen de un escenario de actividad escolar normal, en la cual participó como fuente primaria de información 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 dos años en el cargo en el territorio, a quienes se les aplicó una entrevista individual no estructurada en profundidad.

Las fuentes complementarias las conformó un grupo de docentes y padres pertenecientes a las escuelas en que se desempeñan los directores parte 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. Los instrumentos de este estudio fueron validados a través del criterio de 30 jueces expertos de siete países; se utilizó el Delphi en tres rondas.

## **2.4 Análisis de la información**

La información reunida en las entrevistas fue analizada inductivamente utilizando el programa informático Atlas.ti 8, proceso del que emergieron seis metacategorías de análisis: Visión directiva; Competencias profesionales; Prácticas Directivas; Estrategias de promoción de la participación; Actividades de participación; y Condicionantes del contexto.

En relación con la información de los cuestionarios de docentes y padres, ésta se acopió en la aplicación Google Forms, desde donde se realizó un análisis manual cualitativo de las respuestas abiertas.

## **3 Resultados**

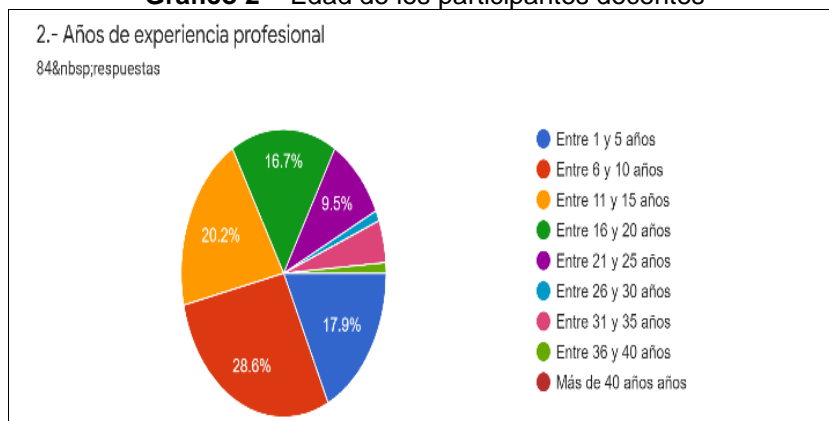
Los resultados del estudio se exponen en dos apartados relevantes: caracterización de la muestra y temáticas de estudio, los que se exponen detalladamente a continuación.

Caracterización de la muestra: Los docentes se desempeñan mayoritariamente en la zona urbana y alcanzaron una participación de un 52,4%. Respecto de la comuna de residencia, participaron docentes de las 10 comunas de la Provincia, distribuyéndose la muestra en los porcentajes como lo indica el Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Comuna de residencia de los participantes docentes**

Fuente: Google Forms.

En cuanto a los años de experiencia profesional, la mayor participación se concentró en docentes noveles e iniciales y hasta los 10 años de trayectoria, seguidos de aquello entre los 11 y los 20 años. Se destaca una participación marcadamente femenina, con un 86,6%, resultados que corroboran la gran presencia de las madres en las actividades escolares de los estudiantes.

**Gráfico 2 – Edad de los participantes docentes**

Fuente: Google Forms.

### 3.1 Dimensiones temáticas del estudio

*Concepto de participación:* La forma en cómo los directores conciben la participación como concepto y proceso es muy variada. Como concepto, la mayoría la relaciona con el acto de colaboración, involucramiento, incorporación y compromiso. Como proceso, solo uno de ellos la relaciona con la toma de decisiones. Esto nos permite comprender que la participación tiene connotaciones muy diversas y no existe una única acepción. La idea que mayormente se asimila es que participar es sinónimo

de asistir a la escuela a actividades, sin que quede claro que sea un acto ligado al apoyo educativo de los hijos.

*Valoración de la participación:* El 100% de los directores valoran la participación de los padres como fundamental, afirmando que sin ellos no es posible trabajar adecuadamente. Los docentes concuerdan con los directores y añaden que la participación incide directamente en el desempeño escolar y en la formación del alumnado, tanto en lo social, intelectual y valórico.

**Figura 1** – Citas de directores en relación con la valoración de la participación

11 citas para Valoración de la participación

Buscar citas

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

Fuente: Atlas.ti 8.

*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, p. 98), son variadas. Dos directores dicen asistir regularmente a reuniones de padres, aunque sea para saludarlos; uno pone énfasis en promover 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 que los docentes sean cercanos con los padres.

**Figura 2** – Citas prácticas directivas

2 citas para Práctica directiva - Asistir a reuniones de padres

Buscar citas

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

Fuente: Atlas.ti 8.

*Estrategias:* En cuanto a las estrategias directivas, entendidas como “[...] el conjunto de acciones planificadas y concretas que desentrañan los modos de hacer de los directivos, en relación con sus prácticas, movilizandando una variedad de recursos, dispositivos, herramientas y decisiones para ello” (BARRIENTOS, 2015, p. 98), se identificó una serie de actuaciones que dicen relación con: Atender cordial y oportunamente a los padres; considerar sus opiniones; mantener comunicación y realizar convocatorias por grupos de whatsapp, llamadas por teléfono, tarjetas de invitación, convocatorias escritas y Facebook; relacionarse con la comunidad a través de la participación en instituciones territoriales; mantener relaciones interpersonales de buen trato, generando confianza mediante relaciones informales.

**Figura 3 – Citas estrategias directivas**

9 citas para Estrategia directiva - Atender a los padres

Buscar citas

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

Fuente: Atlas.ti 8.

*Competencias personales:* Emergió una variedad interesante de atributos que invitan a definir y redefinir condiciones actitudinales relevantes en este sentido, tales como:

*Escuchar:* El 85% de los directores reconocen que escuchan las ideas y opiniones de los padres, se inclinan por el consenso y no imponen sus puntos de vista.

*Aceptar críticas:* Los directores, en su mayoría, no reconocen abiertamente ser receptores de críticas.

*Empatía y cordialidad:* El 50% de los directores manifiestan ser afectivos, respetuosos y empáticos, lo que evidencia rasgos de cordialidad en ellos.

*Sencillez y humildad:* Ser una persona sencilla y humilde parece no ser un rasgo de la personalidad que los directores consideren relevante para promover la participación de los padres. Solo tres 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.

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

*Comunicación efectiva:* No se presenta como una competencia relevante para promover la participación de los padres. Solo dos de ellos hacen referencia de esto, manifestando que poseer un “buen discurso” les ayuda para dirigir la conversación y transmitir adecuadamente la información.

*Respeto:* Solo tres 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 tres de los 11 directivos manifiestan expresamente que son generadores de confianza con sus padres y aquello los padres lo valoran mucho.

**Figura 4** – Citas competencia directiva relevante para promover la participación de padres

12 citas para Competencia personal relevante

Buscar citas

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

Fuente: Atlas.ti 8.

Por otra parte, los docentes creen que los directores deben destacarse por ser poseedores de altas competencias, o recursos personales, como la empatía. Además, destacan al liderazgo como una competencia fundamental para la mejora de los procesos educativos. Consideran relevante movilizar competencias como la responsabilidad, confianza, credibilidad, amabilidad, sociabilidad y cercanía; comunicativos, comprometidos, resolutivos, acogedores y transparentes, atributos que

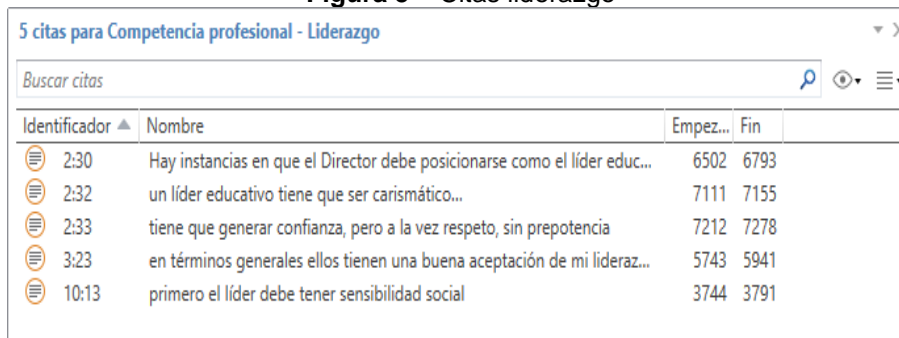
no se dejan ver con claridad en los relatos de los directores. Afirman que es relevante ser personas que promuevan la igualdad de oportunidades, fomenten la armonía y la libre expresión. De igual manera, es necesario que posean conocimiento del contexto, la cultura del lugar y la capacidad de convocatoria.

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.

El 50% de los directores dicen que quienes ocupen cargos directivos deben poseer capacidades personales muy desarrolladas, como escuchar y ser consecuentes, creíbles y cálidos. En términos valóricos, deben ser personas respetuosas, honestas, generosas, solidarias y comprensivas y poseer compromiso social.

**Liderazgo:** Al menos el 40% de los directores señalan que su liderazgo lo asumen con carisma. Dicen que, para ejercer un real liderazgo, deben poseer sensibilidad social, generar confianza y respeto y escuchar siempre a los padres. Así, siete de los 11 directores reconocen ejercer un liderazgo democrático y promover una gestión de personas de manera horizontal. Los cuatro directores restantes no identifican en qué tipo de liderazgo situarse.

**Figura 5 – Citas liderazgo**



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

**Fuente:** Atlas.ti 8.

**Actividades de participación:** Las más recurrentes que se identificaron las agrupamos en los siguientes ámbitos:

**Reuniones:** Es la actividad de participación más tradicional. Todos los directores realizan reuniones ampliadas al menos dos veces al año.

**Actividades recreativas:** Una parte importante de las actividades son de tipo recreativas, con alta asistencia de padres. Se enmarcan en aniversarios de las

escuelas, caminatas familiares, salida de día de campo, celebración del día de la familia, día del alumno, día del niño, cierres de proyectos, promoción de la salud, convivencias de camaradería, entre otras.

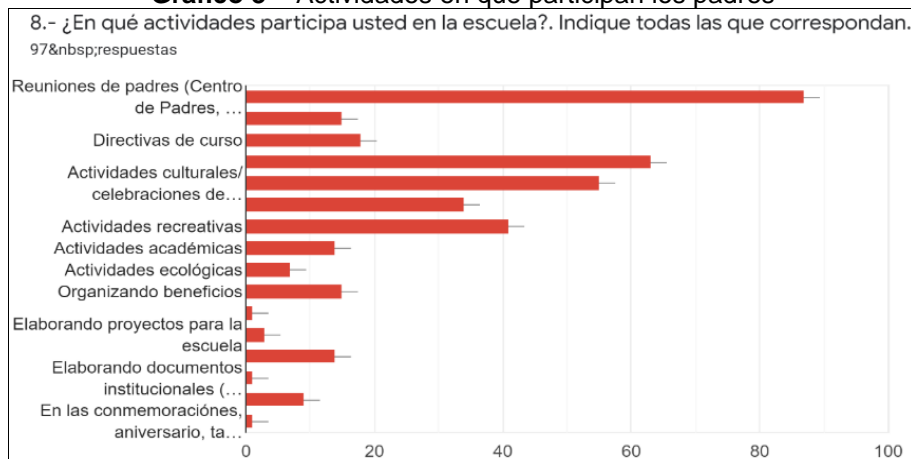
*Actividades artístico-culturales:* Estas actividades son bastante tradicionales e institucionalizadas. Giran en torno a eventos de rescate de tradiciones de la cultura local y nacional (Fiesta de San Juan, Año Nuevo Mapuche, Día de la Chilenidad, Fiestas Patrias, Día de la Madre). Los padres participan elaborando comidas típicas y en algunos casos se dan conversatorios.

*Colaboración con trabajo:* Estas actividades son cada vez menos recurrentes. Solo cuatro directores señalan que recurren a los padres en algunas ocasiones para realizar mejoras en la escuela. Dentro de las actividades menos abordadas se encuentran: Elaboración de proyectos, aplicación de encuestas de opinión, actividades formativas/talleres. Los docentes reafirman las indicaciones de los directores señalando las actividades más relevantes, jerarquizadas desde las más a las menos tradicionales:

*Ámbito formal:* Reuniones de Centro General de Padres; reuniones de curso y consejo escolares; entrevistas o citas personales.

*Ámbito informal:* Aniversarios del establecimiento; eventos artísticos de efemérides, como el Día de la Madre, desfiles conmemorativos a Fiestas Patrias; olimpiadas escolares; actividades deportivas; actividades culturales como el Día del Patrimonio, Día de la Chilenidad y Wetripantu.

**Gráfico 3 – Actividades en que participan los padres**



Fuente: Google Forms.

*Dificultades:* Tanto directores como docentes y padres coinciden que la principal se relaciona con la falta de tiempo de los padres, producto de sus trabajos. Otro elemento importante son las condiciones climáticas adversas y la distancia geográfica que viven muchas familias.

Al menos tres directores señalan que les dificulta muchas veces realizar actividades por falta de espacios físicos y recursos económicos.

**Gráfico 4 – Dificultades para promover la participación según directores**



Fuente: Google Forms.

#### 4 Discusión

Se coincide con el planteamiento de Barrientos (2015, p. 266), en cuanto a que se debe repensar la idea acerca de la participación de los padres, en tanto los directores deben “[...] promover una cultura de participación pedagógica de las familias y la comunidad, que fortalezca su implicación con un sentido formativo”.

En los estudios de Tardin y Romero (2022), se investigó sobre el Programa de Residencia Pedagógica, donde se explica que ha sido una alternativa para contribuir a la formación inicial, que, a pesar de la pandemia, se destaca como un punto positivo el “intercambio de experiencia entre pares”, donde se pone de manifiesto la participación y colaboración.

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 Antúnez (2000), Barrientos (2015) y Flamey, Gubbins y Morales (1999).

Referente al acompañamiento y soporte educativo con foco en el hogar, se coincide con Barrientos (2015) y Kidder (2013 *apud* BARRIENTOS, 2015).

## 5 Consideraciones finales

Concepciones, valoraciones y nuevas orientaciones de la participación de padres: Es imperioso que los directores impulsen acciones que permitan aunar criterios claros sobre la manera de concebir la participación, lo que será beneficioso para delinear planes de acciones a este respecto.

Prima la idea que participar es asistir presencialmente a las actividades de la escuela, lo que contribuye a la mejora de la cohesión familiar, de la relación profesor-alumno y de la convivencia, 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. Sin embargo, en la práctica estas afirmaciones se presentan reduccionistas. Es preciso avanzar a mayores niveles de involucramiento hacia la toma de decisiones compartidas entre escuelas y familias.

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, situación similar que acontece en otros contextos de acuerdo al estudio realizado por Barrientos (2015).

Los directores deben acrecentar su liderazgo como agentes promotores de una nueva forma de concebir la participación de los padres, aún más en un escenario de postpandemia, privilegiando una intencionalidad pedagógica con foco en lo formativo.

*Competencias personales directores:* La promoción de la participación de los padres es un ámbito complejo de abordar y requiere de líderes con recursos personales que permitan generar confianza, establecer buenas relaciones personales a través del trato sociable, amable y respetuoso, poseedores de una capacidad de escuchar y ser generadores de climas de armonía y respeto.

*Prácticas y estrategias directivas:* Se presentan tradicionalistas y no han evolucionado sustancialmente, excepto la entrega de información, con el uso del correo electrónico, Facebook y mensajes de WhatsApp.

*Actividades de participación:* Los padres se vinculan a las actividades de la escuela, preferentemente como observadores y audiencia y minoritariamente como participantes activos.

Las reuniones de padres son las actividades más concurridas y el envío de comunicaciones escritas son los canales informativos más tradicionales. Igual lo son las actividades festivas y artístico cultural. En tanto, actividades de formación o talleres para padres son esporádicas y las escuelas no cuentan con actividades institucionalizadas que promuevan el fortalecimiento de habilidades parentales, situación similar que acontece en otros contextos, de acuerdo al estudio realizado por Barrientos (2015).

*Dificultades:* La principal está vinculada a la falta de tiempo por parte de los padres debido a las condiciones laborales. Es conveniente plantear la necesidad de promover nuevas formas de acompañamiento escolar desde el hogar.

## 6 Referencias

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TARDIN, H. P.; ROMERO, L. R. Formação prática na Residência Pedagógica em tempos de pandemia: reflexões sobre contribuições e aperfeiçoamento. *Educação & Formação*, Fortaleza, v. 7, e7342, 2022.

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

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

Doctor en Ciencias de la Educación (2015), máster en Investigación, Didáctica y Evaluación Educativa (2012) y en Dirección y Gestión de Centros Educativos (2011). Coordina la Red Iberoamericana de Liderazgo y Prácticas Educativas (Rilpe) (2019): <https://rilpe.org>. Contribución de autoría: Administración del proyecto, investigación, conceptualización, curación de datos y escritura: Borrador original.

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

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

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

Profesora de Educación Básica con mención en Ciencias, mentora en educación, magister (c) en Currículum y elaboración de proyectos educativos, post título en Neurociencia aplicada al aula. Contribución de autoría: Análisis formal, supervisión y metodología.

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

**Oruam Cadex Marichal Guevara**, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Departamento de Humanidades

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

Postdoctor en Liderazgo Educativo (2021), doctor en Ciencias Pedagógicas (2018), master en Ciencias de la Educación (2010) y licenciado en Cultura Física (2006). Coordina la Red Iberoamericana de Liderazgo y Prácticas Educativas (Rilpe) (2019): <https://rilpe.org>. Contribución de autoría: Validación, visualización, redacción: Revisión y edición.

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

**Editora responsable:** Lia Machado Fiuza Fialho

**Expertos ad hoc:** Lara Thiengo y Givanildo da Silva

---

**Cómo citar este artículo (ABNT):**

BARRIENTOS PIÑEIRO, Claudio Alejandro; CAMPOS MÉNDEZ, Marcela Carmen; MARICHAL GUEVARA, Oruam Cadex. Competencias directivas, participación de padres en escuelas básicas de Chiloé, Chile. *Educ. Form.*, Fortaleza, v. 7, e7630, 2022.

Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/7630>



Recibido el 11 de enero de 2022.

Aceptado el 17 de mayo de 2022.

Publicado el 20 de junio de 2022.