



Universidad  
de Navarra

PROGRAMAS  
MÁSTER

Instituto de Ciencias para la Familia  
Máster Universitario en Matrimonio y Familia

## TRABAJO DE FIN DE MASTER

Curso Académico: 2019-2020

# ***PRÁCTICAS DIRECTIVAS QUE FAVORECEN EL ROL DE LOS PADRES EN LA EDUCACIÓN DE SUS HIJOS***

Nombre: Joaquín León Parodi

Dirigido por: D. Francisco Javier Larraín Ríos



# Universidad de Navarra

Máster de Matrimonio y Familia

Trabajo fin de Máster

## **PRÁCTICAS DIRECTIVAS QUE FAVORECEN EL ROL DE LOS PADRES EN LA EDUCACIÓN DE SUS HIJOS<sup>1</sup>**

Joaquín León Parodi

Francisco Javier Larraín Ríos

Pamplona, 1 de junio de 2020

---

<sup>1</sup> Parte de la investigación de este Trabajo fin de Máster está en la última fase del proceso de selección para su publicación en la Revista Panamericana de Pedagogía número 30 (julio-diciembre 2020) de la Universidad Panamericana de México, en coautoría con Francisco Javier Larraín Ríos, director de este proyecto de fin de máster.



**Título:** Prácticas directivas que favorecen el rol de los padres en la educación de sus hijos

**Alumno:** Joaquín León Parodi

**Director:** Francisco Javier Larraín Ríos

**Año:** 2020

**Resumen:** El compromiso de la familia con la escuela favorece el aprendizaje de los alumnos, y cada vez es más necesario que las escuelas se ocupen de fortalecer esta relación. El propósito de esta investigación, mediante una revisión sistemática de la literatura, es explorar los factores mediadores a través los cuales el liderazgo escolar puede influir para mejorar la colaboración entre la familia y la escuela, identificando patrones de acciones a través de las cuales los líderes escolares, sean directivos o docentes, pueden contribuir para mejorar el compromiso y desempeño de los padres. Se concluye que es necesario profundizar la investigación sobre las prácticas directivas que incorporen la participación de los profesores, con foco en las relación de los padres con sus hijos, para que éstos puedan mejorar su desempeño en la educación de sus hijos, y así darle sentido a las actividades de la escuela en las que se involucra la familia.

**Palabras Claves:** Liderazgo escolar, Crianza del niño, Relación familia escuela, Variables relativas a la familia, Desarrollo profesional docente.

**Abstract:** Family commitment to a child's school facilitates student learning, so it is increasingly necessary for schools to strengthen this relationship. The purpose of this research, through a systematic review of the literature, is to explore the mediating factors through which school leaders can influence to improve collaboration between family and school. This is done by identifying patterns of actions which these leaders, whether directors or teachers, follow to improve parental commitment and performance. It is concluded that it is necessary to deepen the research on practices that incorporate teacher participation with a focus on the relationship between parents and their children in order to improve the performance of their child's education, thus giving school activities, in which the family is involved, a more meaningful purpose.

**Keywords:** School leadership, Parenting, School family relationship, Family related variables, Teacher training.

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>II. CUERPO DEL TRABAJO</b>	<b>9</b>
<b>1. Marco Teórico</b>	<b>9</b>
1.1 El rol primordial de la familia y de los padres en la Educación de una persona.	10
1.2 El rol de la familia en la Teoría de la Educación Personalizada en García Hoz.	13
1.3 Colaboración y relación de la Familia y la Escuela.	16
1.4 El liderazgo escolar.	19
1.4.1 Liderazgo gerencial (Managerial leadership).	20
1.4.2 Liderazgo instruccional (Instructional leadership).	20
1.4.3 Liderazgo distribuido (Distributed leadership).	20
1.4.4 Liderazgo docente (Teacher leadership).	21
1.4.5 Liderazgo transformacional y carismático (Transformational and charismatic leadership).	22
1.4.6 Liderazgo moral y ético (Moral and ethical leadership).	22
1.5 Liderazgo escolar y prioridad en la familia.	23
<b>2 Metodología</b>	<b>25</b>
<b>3 Resultados</b>	<b>28</b>
3.1 Áreas y actividades del desempeño de los padres en las que el liderazgo escolar influye.	30
3.2 Liderazgo escolar y desempeño de los padres.	33
3.3 Limitaciones para el liderazgo escolar.	35
3.3.1 Tiempo.	35
3.3.2 Capacidad y formación.	36
3.3.3 Apertura a comprender la situación de los otros.	37
<b>4 Discusión</b>	<b>38</b>
<b>III. CONCLUSIONES</b>	<b>44</b>
<b>IV. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>47</b>

## **I. Introducción**

La educación y la formación de las nuevas generaciones ha sido, y siempre será, una preocupación constante para toda la sociedad. Esta preocupación se extiende en los diversos países del mundo, posicionando a la educación como uno de los mayores focos de interés e inversión para gobiernos y entidades civiles.

Cuando se habla de educación, es importante distinguir los diversos elementos de este proceso. En primer lugar ¿a quién se educa? Es relevante tener claro que se educa personas, seres con una doble naturaleza: naturaleza corporal y naturaleza espiritual. Por lo mismo, la educación es una tarea compleja, y no puede quedar reducida a procedimientos y técnicas. Los educadores no fabrican zapatos como el zapatero, ni tampoco cultivan y cosechan lechugas como un verdulero. En el caso de los educadores, no trabajan con cosas, sino que forman personas, ayudan a crecer al ser humano. Luego, para desarrollar esta labor es importante tener claro que el ser humano posee ciertas características constitutivas – singularidad, autonomía, apertura e intimidad–, que serán relevantes al momento de desarrollar esta labor educativa (La Marca, 2007).

También tenemos que preguntarnos ¿quiénes educan? Es importante tener en cuenta los distintos agentes educativos que, de manera directa o indirecta, forman parte de este proceso. Padres, profesores, paradocentes o auxiliares de la educación, directivos, los mismos compañeros de colegio y hasta el propio alumno, además de la sociedad, los medios masivos de comunicación, y la cultura, entre otros, son distintos agentes que, de una u otra manera, influyen directa e indirectamente en la educación de un niño o adolescente. Dado que son muchos los agentes que influyen en la educación, es relevante determinar quienes deberían adoptar un rol principal y primario en la educación de niños y adolescentes, para apoyar su rol desde el establecimiento.

Previamente, es necesario tener claro qué es lo que se busca en este proceso, ¿qué es educar o formar a los niños y adolescentes? ¿cuál es el fin de la educación? ¿se busca solo instruir a la generación del futuro en ciertos conceptos específicos o se busca formarla en algo más? Dependiendo de cómo se responda a estas preguntas, se sabrá cuán gravitante es

la educación para la sociedad que vivimos, y más aún, quienes son los llamados a velar por ella en cada persona.

Si bien en la literatura se puede encontrar múltiples sistemas y enfoques educativos, existe un gran consenso en la misma sobre la importancia del rol que desempeña la familia en la educación de sus hijos, y particularmente los padres (Goodall, 2018; Heath, Maghrabi y Carr, 2015; Hoover-Dempsey, Walker, Sandler, Whetsel, Green, Wilkins y Closson, 2005; Selwyn, Banaji, Hadjithoma-Garstka y Clark, 2011). Ya decía Leonardo Polo que la educación del hijo pertenece principalmente a la familia, y sobre todo a los padres (2019). En el mismo sentido, Cardona (2005) afirma que “la familia es el lugar primordial de esa educación humana” (p. 37).

El rol de la familia y de los padres en la educación de sus hijos es uno de los factores fundamentales ya que, junto con el establecimiento educacional, son quienes promueven directamente el aprendizaje y el desarrollo socioemocional y espiritual de los estudiantes. Por su parte, Leithwood, Patten y Jantzi (2010) indican que, de las cuatro variables que afectan el aprendizaje de los estudiantes, la que más influye es la familia, aunque consideran que se sabe poco sobre cómo el establecimiento escolar puede apoyar el desarrollo y perfeccionamiento de dicha labor.

Las investigaciones referidas a la participación activa de los padres en la educación de sus hijos señalan un contraste entre la participación real de los padres en la educación de sus hijos y la relevante necesidad que tiene su presencia. Respecto de lo primero, se observa un decaimiento paulatino a medida que los estudiantes crecen en edad y avanzan en los niveles escolares (Simon, 2004), que según las estimaciones de los directores puede disminuir hasta un 36% en la educación secundaria (Flynn y Nolan, 2008, p. 9). En contraste, Hattie (2017) identifica que algunas variables familiares causan un gran efecto en el aprendizaje escolar de los estudiantes. Por ejemplo, las dinámicas positivas del hogar y la familia (0.52), el involucramiento de los padres en la escuela (0.5) y las intervenciones tempranas (0.42). Luego, si los padres influyen tanto en la educación de sus hijos, es necesario comprender mejor la manera de incrementar y apoyar su participación en la educación de éstos. En cuanto a las condiciones para que eso ocurra y la forma de



promoverlo y fomentarlo en un establecimiento educacional determinado, puede ser asumida primordialmente como una responsabilidad de los líderes escolares.

En la literatura existe consenso sobre las posibilidades que ofrece el liderazgo ejercido en los centros educativos para fortalecer y favorecer las condiciones en las que los estudiantes aprenden (Goodall, 2018; Hoover-Dempsey *et al.*, 2005; Leithwood, Harris y Hopkins, 2019). Por ello, es importante determinar qué clase de liderazgo es el indicado para poder alcanzar este objetivo, es decir, el que los niños y adolescentes puedan aprender ciertos contenidos y formar las habilidades necesarias para desarrollarse íntegramente en los distintos ámbitos de su vida. También es relevante determinar qué estilo de liderazgo será el más adecuado para fomentar y promover la participación de los padres, de manera activa, en la educación de sus hijos.

Por todo lo anterior, el propósito de esta investigación es explorar cuáles son los factores mediadores que los líderes educativos pueden gestionar para influir en el desempeño educativo de los padres, para lo cual se realizó una revisión sistemática de la literatura. El desempeño educativo de los padres es esencial para el desarrollo de los estudiantes, teniendo en cuenta que sus padres son los primeros y principales educadores de sus hijos, a quienes forman, no solo para adquirir contenidos o para instruirse profesionalmente, sino para poder desarrollarse y desenvolverse íntegramente en todos los ámbitos de su vida.

## **II. Cuerpo del Trabajo**

### **1. Marco Teórico**

El marco teórico se desarrolla sobre la base de dos grandes temas: primero, el rol de los padres en la educación de sus hijos y en su relación con la escuela, y segundo, el rol del liderazgo en relación con su función en la escuela. En ambos casos, el estudio de estas materias ha ido evolucionando con el tiempo, en el intento por comprender la naturaleza de cada actividad, para luego comprender su relación con el desarrollo de los estudiantes. Los padres y los líderes escolares ejercen una influencia en los estudiantes, los primeros de manera más directa que los segundos, pero las funciones que cada uno tiene sobre el desarrollo de los estudiantes son, aunque diversas en el ámbito y el alcance de sus propósitos, concurrentes en los fines: la plenitud y felicidad de los estudiantes.

Para abordar el rol de los padres en la educación y en su relación con la escuela, el marco teórico comienza con un análisis antropológico sobre la labor educativa de los padres, definidos como los primeros y principales educadores de sus hijos, para luego continuar con el rol de la familia y de los padres en la teoría de la Educación Personalizada de Víctor García Hoz, terminando con algunas teorías de orden más práctico, que han aportado datos empíricos sobre la importancia de la familia, lo que ilumina los diversos modos para involucrarla, principalmente a los padres, con la institución educativa. En el caso del rol del liderazgo en relación con su función en la escuela, se revisan primero ciertos conceptos sobre el liderazgo escolar, junto con algunos de los estilos de liderazgo escolar que tienen relación con el tema de esta investigación, para finalizar con una breve revisión de algunos tipos de liderazgo educativo y su aproximación para promover el involucramiento de los padres en la educación de sus hijos. Finalmente, la pregunta de investigación surge como consecuencia del rol fundamental que juegan los padres como primeros y principales educadores de sus hijos, y de la necesidad que tienen las instituciones escolares de influir en esta práctica educativa que realizan los padres.

## 1.1 El rol primordial de la familia y de los padres en la Educación de una persona.

La idea de involucrar más y mejor a los padres en la vida escolar de sus hijos tiene toda lógica, puesto que “el hombre es un ser vivo a quien hay que ayudar a crecer” (Polo, 2019, p. 141), y son los padres quienes deben hacerlo. El crecimiento de las personas no se limita a algo meramente corporal o biológico, como lo son la alimentación y los cuidados físicos en general, sino que también tiene que ir encaminado a un desarrollo espiritual y emocional a través de un camino que lleve al hombre a la felicidad, que cómo dice Tomás de Aquino “es el mayor de todos los bienes humanos, porque todos los demás se ordenan a ella como a su fin” (Altarejos y Naval, 2011, p. 93).

Por lo anterior, cabe preguntarse dónde encontramos la felicidad. Siguiendo el pensamiento Aristotélico, podemos afirmar que la felicidad de la persona humana debe encontrarse en una característica propia de ella, en algún elemento distintivo del ser humano. Por lo mismo, el filósofo propone que la felicidad es una meta que se gana a través del ejercicio de la actividad contemplativa de la inteligencia de la persona humana, que es una forma de entender la virtud. Siguiendo esa idea, Aristóteles sostiene que la excelencia humana se alcanza con el adecuado obrar en la vida práctica, que es la que prepara y permite la vida contemplativa, otorgando mayor valor, como componente de la felicidad, a esta última. También le da particular relevancia al hecho que para ser sabios primero hay que ser buenos, y para ser bueno antes hay que relacionarse con los demás en la vida en sociedad, poseyendo techo, comida y vestido, junto con todos los bienes indispensables para una digna subsistencia (Bernal, 1998).

En palabras de Santo Tomás de Aquino, la felicidad, y por tanto la excelencia o plenitud de la persona humana, se alcanza por medio de la educación, es decir, a través de la “conducción y promoción al estado perfecto del hombre en cuanto hombre, que es el estado de virtud” (citado en Millán Puelles, 1963, p. 28). Para Santo Tomás, la educación consiste en ayudar a que cada persona alcance una vida plena, el estado perfecto de hombre en cuanto hombre, para que logre la felicidad, y esa vida plena se encuentra en la virtud. En este sentido, la educación implica, entonces, conocer y promover las acciones y el comportamiento humano para motivar una actuación feliz (Altarejos y Naval, 2011).

Este crecimiento de cada persona hacia la felicidad, al que nos referimos arriba, “siempre corresponde a los padres” (Polo, 2019, p. 194) ya que, como se desprende del pensamiento de Tomás de Aquino, siendo los padres quienes engendran y alimentan a sus hijos, les corresponde también educarlos, como una prolongación de su rol existencial (Altarejos y Naval, 2011). Por lo mismo, Aristóteles sostiene que “el contexto familiar puede ser ideal para educar por y para la virtud” (Bernal, 1998, p. 122). En palabras de Millán Puelles, “lo natural es que la educación la realicen los padres” (1963, p. 97), ya que estos no se limitan solo a dar vida a sus hijos, sino que tienen que velar por su perfeccionamiento, a través de la educación, y este rol de educadores no solo constituye un deber para los padres, sino que también establece el derecho preferente que tienen de hacerlo (Millán Puelles, 1963). De la misma manera, Aristóteles da un rol fundamental a la familia, que es donde comienza la preparación para la *Polis*. De esta forma la familia es considerada como un medio de subsistencia, pero también un medio para vivir bien, vivir según la plenitud humana, para alcanzar la excelencia. Esto lo fundamenta Aristóteles, sosteniendo que las relaciones de afecto que existe entre padres e hijos permiten una clase particular de amistad, que logra que la educación en esa relación sea más eficaz (Bernal, 1998). En el mismo sentido, también Rousseau afirma que la mejor educación para un niño o adolescente es la que se da en el seno de la familia, ya que los padres no solo entregan la vida y mantienen a sus hijos, sino que también tienen el deber de educarlos a través de una autoridad que encuentra su fundamento en el cariño (Bernal, 1998).

Siguiendo con la idea anterior, el hecho que los padres son los primeros y principales educadores de sus hijos, se puede afirmar que la educación y formación que desarrollan las instituciones educativas cumplen solo un rol subsidiario, de apoyo o complemento, al rol que ejercen los padres en la educación de sus hijos. Por lo mismo el colegio no puede ser un reemplazo o sustituto a la labor educativa de los padres, ni los padres desentenderse de la educación de sus hijos dejando toda esa tarea y responsabilidad al colegio que ellos mismos eligen, o que alguien elige por ellos (Cardona, 2005; Rivas, 2007).

Consecuentemente, la familia proporciona el primer y principal entorno educativo de un niño, y la participación de los padres en la educación formal de sus hijos mejora el

rendimiento de estos últimos (Epstein, 2010; Leithwood *et al.*, 2010; Razeto, 2016; Rivas y Ugarte, 2014; Valdés y Sánchez, 2015). Luego, crear, fomentar y apoyar espacios para que los padres puedan criar o educar bien a sus hijos puede ser uno de los aspectos más relevantes en el ejercicio del liderazgo educativo dentro de un establecimiento educacional. Epstein (2010) reafirma el rol fundamental de las familias, y particularmente de los padres, en la educación de los niños y adolescentes, y por eso señala que “la forma en que los colegios se preocupan por sus alumnos es reflejado en la forma que se preocupan por la familia de sus alumnos” (p. 81). Luego, no se trata solamente de ocuparse del aprendizaje y de la formación de los alumnos, sino también de ocuparse de los padres, ayudándoles a involucrarse activamente como primeros y principales agentes en la educación de sus hijos, formándolos para que puedan desarrollar eficazmente esta labor. En la misma línea, Rivas y Ugarte (2014) señalan que “la participación de las familias en la escuela tiene un efecto positivo y duradero en el desarrollo del niño en el plano académico, social y motivacional” (p. 155). Del mismo modo, Razeto (2016) también concluye que los estudiantes de las familias que más se involucran en el colegio y que más se comprometen con la educación de sus hijos, obtienen mejores resultados que las que no lo hacen.

Todo esto hace notar que el rol de los padres en la educación de los hijos es fundamental y, por lo mismo, para un colegio el ayudar a los padres a desarrollar esa tarea educativa tiene que ser una de sus principales actividades, ya que la eficacia de este esfuerzo puede ser determinante en la educación que reciban sus alumnos. Por lo mismo afirma Cardona (2005), que muchas veces los profesores tienen una doble tarea en el colegio, que es la de “educar a los padres –como padres– y a los hijos (como estudiantes)” (p. 47).

## 1.2 El rol de la familia en la Teoría de la Educación Personalizada en García Hoz.

Una de las teorías que recoge el importante rol de la familia, y particularmente de los padres, en la educación de los hijos, entendiendo la educación como alcanzar la excelencia o plenitud personal, es decir, a vivir bien, es la de la Educación Personalizada (García Hoz, 1985). Esta teoría nos dice que la educación es un proceso desempeñado por los padres, con la ayuda subsidiaria del colegio y sus profesores, que consiste en estimular a cada persona considerada como un ser singular para que, desarrollando ciertas virtudes y aptitudes, vaya perfeccionando su capacidad de dirigir su propia vida, haciendo un uso responsable de su libertad personal, en su relación con los demás (García Hoz, 1985).

En esta teoría es esencial comprender que el primer responsable del proceso educativo es el propio alumno, así como también son los padres quienes están a cargo de ese proceso. Esto para lograr la independencia en los alumnos, lo que se manifiesta en la responsabilidad y autosuficiencia de ellos. Por lo mismo, cada uno de estos elementos debe ser parte de los objetivos educativos de los padres y el colegio en la educación personalizada (García Hoz, 1985).

Lo anterior se sustenta en que para García Hoz (1985), la base de esta teoría se sostiene en que este modelo educativo busca responder a una visión antropológica del hombre, donde las notas características de la persona humana, y por lo tanto en cada educando, sirven para orientar el desarrollo de actividades que promuevan su crecimiento. Estas notas características sobre las que se apoya la teoría del autor, son la singularidad o creatividad, la autonomía o libertad y la apertura o comunicación (García Hoz, 1985).

En primer lugar, la singularidad o creatividad nos dice que cada persona no es por sí misma, sino que tiene su origen en otros –sus padres–, y que a la vez es única e irrepetible, es decir, no hay dos personas iguales. Es por eso que la educación debe desarrollarse de manera personal e individual, y no dentro de un grupo homogéneo de personas (García Hoz, 1985).

Luego, la autonomía o libertad se refiere a que cada persona tiene libertad y gobierno de sus propias acciones. Todo ser humano tiene la capacidad de elegir y ser

responsable de sus actos guiados por su propia libertad. Por lo tanto, la educación debe buscar enseñar a los niños y adolescentes a elegir, entregando distintas posibilidades y situaciones para ejercitarse en ese sentido, teniendo siempre en cuenta el estadio de desarrollo o madurez en que se encuentre cada uno de ellos (García Hoz, 1985).

Finalmente, toda persona tiene una apertura a las demás personas que lo rodean y al mundo, con el cual se comunica. El ser humano es un ser social, que busca abrirse al mundo en las relaciones con los demás. Por esto mismo toda educación debe tener en cuenta las distintas relaciones de las personas en los distintos ámbitos donde se desenvuelven: la vida económica, la vida política, la vida social, el trabajo profesional u oficio que desarrollen, las relaciones familiares y la amistad (García Hoz, 1985).

Entendiendo que la concepción de la persona humana, y sus notas características, constituyen el fundamento de la educación personalizada, ésta se presenta como una educación integral, ya que busca el enriquecimiento y la unificación del ser y de la vida de toda persona (García Hoz, 1985).

Para llevar a cabo todo este proceso educativo, fundamentado en la antropología humana que se acaba de describir, la educación personalizada considera dos áreas o zonas en la educación (García Hoz, 1985). La primera es la *enseñanza sistemática*, cuyo objeto es el desarrollo de conocimientos y aptitudes intelectuales y cognitivas en los alumnos. Por otro lado encontramos la *orientación*, que busca generar y promover en cada alumno la capacidad para desenvolverse adecuadamente en cualquier ámbito de su vida y en cualquier situación, haciendo uso de su libertad de manera responsable, teniendo por objetivo la vida ética de los estudiantes, a través de su formación afectiva (García Hoz, 1985).

Se postula también dentro de esta teoría educativa que la orientación, que busca la excelencia humana, debe ser una labor coordinada entre todos los agentes que participan en la educación de los estudiantes. Por lo mismo es relevante que en cada escuela exista un profesor que coordine de manera organizada esta labor formativa, en la que participan los padres y los profesores del alumno. A este profesor se le llama preceptor, orientador o tutor. De esta manera, será el tutor quien, a través de un trato constante –por medio de conversaciones periódicas–, con empatía –poniéndose en el lugar de sus alumnos– y con una preocupación constante, motivará y guiará a cada uno de sus alumnos en la

consecución de los objetivos que se vayan proponiendo –el alumno y el tutor– junto con los padres, que son los primeros y principales educadores de sus hijos (García Hoz, 1985).

Queda claro, en este sentido, que el tutor será un verdadero orientador, respaldado por la presencia de los padres que se apoyan en su labor. La tarea del tutor se encuentra, por tanto, relacionada con la vida ética de sus estudiantes más que con el aprendizaje de contenidos. Por lo mismo, será necesario que los estudiantes confíen en su tutor, que sepan que el tutor está para ayudarlos y que les transmita la seguridad de que todo lo que se hable en la tutoría está bajo el secreto profesional si el alumno así lo quiere. De esta manera, una vez que los alumnos confíen en el tutor y la tutoría, el tutor podrá motivarlos, a través de conversaciones periódicas, para que alcancen aquellas conductas que se consideran formativas (García Hoz, 1985).

Consecuentemente, en la tutoría los escolares han de ser tratados de manera personal. Por lo mismo, el tutor podrá desarrollar con cada uno de sus alumnos “el clásico ciclo de la orientación: entrevista inicial, período de exploración, entrevista de síntesis o consejo, actividad subsiguiente del escolar y evaluación del resultado del proceso orientador” (García Hoz, 1985, p. 277), todo esto en las conversaciones periódicas a las que nos referimos más arriba.

Por todo lo anterior, nos encontramos con la necesidad de explorar a continuación cómo será la colaboración y la relación que tendrán los padres de cada niño y adolescente, con el establecimiento educacional, ya que este será el medio por el cual el colegio –a través de los profesores, los tutores, orientadores, o la figura que determinen– ingrese a la esfera educativa que en principio le es propia a los padres de cada persona. El colegio desarrollará una tarea subsidiaria y complementaria a la labor educativa de los padres, por lo que la forma en que colaboran y se relacionan entre ellos será fundamental.



### 1.3 Colaboración y relación de la Familia y la Escuela.

La colaboración entre la familia y la escuela es el esfuerzo conjunto para educar a los hijos de los primeros, que a su vez son estudiantes de los segundos (Epstein, 2010). No se trata simplemente de una forma de relacionarse, ni tampoco de la manera por la que se comunica el colegio con los padres de sus alumnos, sino que se trata de las actividades intencionales que realiza cada cual en su ámbito para promover el desarrollo de capacidades y aptitudes del estudiante frente al aprendizaje (Simon, 2004).

Dado que los padres y la escuela actúan conjuntamente, se abre un espacio para que el liderazgo escolar influya en el compromiso y en la capacidad de los padres, favorezca la disposición y, en general, las condiciones de los estudiantes para aprender y formarse para la vida. De este modo, dicha colaboración se hace más fructífera para alcanzar los resultados esperados tanto por los padres como por el colegio de sus hijos.

Lo anterior es relevante, puesto que antiguamente se consideraba que la vida escolar estaba compuesta exclusivamente por los profesores y sus alumnos. Sin embargo, hay que dar paso a una comunidad educativa donde la educación de los alumnos sea fruto de actividades que no solo los involucran a ellos con sus profesores, sino que también se tengan en cuenta las familias y el ambiente social. Es por esto que la familia, y particularmente los padres, tiene un papel primordial en el proceso educativo de cada niño y adolescente (García Hoz, 1985).

El punto anterior nos presenta un desafío esencial para la tarea educativa de los padres, como también para el rol de los líderes escolares, ya que los padres, como agentes activos en la educación, no solo tienen como propósito el desarrollar habilidades de aprendizaje en sus hijos, sino que, además, buscan que sean buenas personas, es decir, que adquieran una capacidad que les permita obrar bien en todos los ámbitos de la existencia humana (García Hoz, 1994; Gooddall, 2018).

Consecuentemente, la educación escolar, entendida como un servicio a las familias, se orienta al desarrollo de las habilidades técnicas, intelectuales y socioemocionales de los estudiantes (Leithwood *et al.*, 2019). Ayuda a los estudiantes para aprender a hacer, y a la

vez a ser buenas personas, es decir, personas plenas que alcancen la excelencia humana y la felicidad. En este sentido, un liderazgo escolar orientado a que los estudiantes sean buenos profesionales, buenos ciudadanos y buenas personas en los distintos ambientes donde se desenvuelvan tiene que ocuparse de que éstos puedan crecer en todos los ámbitos en los que se desarrollan estas capacidades, tanto en la escuela como en la familia; de modo que el servicio de la escuela se extiende a colaborar en las circunstancias en las que haga falta apoyar la tarea educativa de los padres y familias de los educandos.

La práctica educativa realizada por los padres puede ser guiada y acompañada por el colegio y sus profesores, a quienes se confía la educación de un grupo de niños y adolescentes. Más aún cuando los que confían esa educación al colegio son los propios padres. Entonces, es relevante que el colegio preste apoyo a los padres para ayudarlos a mejorar el ejercicio de su paternidad. Para esto el colegio deberá promover el involucramiento de los padres en la educación de los hijos, utilizando como medios ciertas instancias o prácticas para lograr este objetivo. Esto es relevante, puesto que el hecho que los padres participen y se involucren en la educación de sus hijos no significa simplemente que se comprometan y se responsabilicen de su labor educativa, como se ha dicho anteriormente, sino que también será necesario que la institución educativa busque facilitar diversas instancias o prácticas que permitan estas oportunidades, para que los padres puedan desarrollar su tarea (Rivas, 2007). Además, el colegio tendrá un importante rol en la formación de los padres para que estos lleven a cabo de la mejor manera posible la tarea de educadores de sus propios hijos (Cardona, 2005).

Luego, ¿cuáles son esas prácticas y condiciones favorables en las que el establecimiento escolar puede ayudar a desarrollar la labor de los padres? ¿Qué prioridad tiene la familia para los colegios que están preocupados principalmente del aprendizaje de sus alumnos? Sabemos que el aprendizaje escolar demanda gran parte de los esfuerzos que directivos y profesores realizan en un colegio. Sin embargo, la literatura relacionada al tema enfatiza que la atención a la familia y principalmente a los padres también es esencial (Cano y Casado, 2015; Epstein, 2010; García Hoz, 1985; Leithwood *et al.*, 2019; Páez Martínez, 2015; Rivas, 2007).

Para Epstein (2010), existen seis formas de agrupar el involucramiento de la familia para promover oportunidades en las que la escuela y los padres trabajen en conjunto, a saber: crianza de los hijos (*parenting*), comunicación (*communicating*), voluntariado (*volunteering*), aprendiendo en casa (*learning at home*), toma de decisiones (*decision making*) y colaborando con la comunidad (*collaborating with community*). Estos tipos de involucramiento buscan vincular y comprometer a los padres con la educación de los hijos, a través de prácticas concretas, desafíos y resultados esperados, que comprometen a los profesores, alumnos y sus familias. Estas prácticas ofrecen como resultado que los padres se involucren más en el colegio de sus hijos y, como consecuencia, que sus hijos alcancen mejores niveles de educación (Epstein, 2010). La conclusión a la que llega Epstein (2010) en su estudio es que estas prácticas y programas, que buscan comprometer a los padres con la escuela, y por ende con la educación de sus hijos, tienen que desarrollarse a largo plazo en los establecimientos; siendo fundamental la formación del profesorado para poder relacionarse con la familia de los alumnos.

Por esta misma razón, este estudio se enfoca en el lugar que ocupan directivos y profesores para influir, a través del liderazgo escolar, positivamente en el involucramiento de los padres en la educación de sus hijos, mejorando prácticas educativas de los padres y profesores, enfocadas en crear un ambiente favorable para el aprendizaje y disponer mejor a los estudiantes con crecimiento intelectual y humano.

#### 1.4 El liderazgo escolar.

Hasta ahora, la influencia del liderazgo escolar se ha estudiado mayoritariamente sobre el ejercicio o la práctica docente, particularmente en la sala de clases, (Anderson 2010; Bernal e Ibarrola 2015; Bolívar 2010; Leithwood *et al.*, 2010; Volante, Valenzuela, Díaz, Fernández y Mladinic, 2018), quedando la familia y la práctica de los padres en un plano relevante, pero menos estudiado. En el primer caso, existe consenso respecto de que los líderes escolares pueden influir en la enseñanza y aprendizaje promoviendo el desarrollo de las capacidades, motivaciones y condiciones de trabajo de los docentes (Anderson, 2010); mientras que para el caso de las familias, particularmente para la práctica educativa de los padres, existen menos estudios y evidencia de los factores mediadores sobre los cuáles pueden influir los líderes escolares para favorecer las actividades que desempeñan los padres y apoderados, o tutores legales, en favor del aprendizaje y desarrollo socioemocional de los estudiantes.

Por ello, a la luz del rol primordial de la familia y los padres en la educación de sus hijos, y de la relación de la familia con la escuela, hace falta explorar cuáles son los factores sobre los cuales los líderes educativos pueden influir en el desempeño educativo de los padres.

En este sentido, los diferentes estilos de liderazgo pueden ofrecer diversas aproximaciones en su relación con los padres, todos los cuales podrían ser útiles para este propósito. Si bien existen numerosas definiciones de liderazgo, la mayoría de ellas se refiere al liderazgo como “un proceso de influencia social, que maximiza los esfuerzos de los demás, hacia el logro de una meta” (Gumus, Gumus, Bellibas, Esen, 2018, p. 26). En el caso de la educación, nos encontramos con que los líderes escolares, los directivos y/o profesores de un colegio, buscan influir a sus seguidores con el fin de que sus alumnos alcancen un buen aprendizaje y logren una formación íntegra. Cuando hablamos de liderazgo escolar nos encontramos con que existen múltiples sistemas, teorías o estilos. Por lo mismo, parece relevante nombrar y explicar brevemente algunos de estos sistemas.

Dentro de los distintos estilos de liderazgos que encontramos en educación, a continuación se presenta una breve descripción de los principales tipos de liderazgo que la literatura destaca en este ámbito (Gumus *et al.*, 2018).

#### 1.4.1 Liderazgo gerencial (Managerial leadership).

El primer tipo de liderazgo que encontramos es el liderazgo gerencial, cuyo enfoque “es la gestión de las prácticas existentes en la escuela en lugar de desarrollar una visión más allá de las prácticas disponibles” (Gumus *et al.*, 2018, p. 29). Este tipo de liderazgo es muy formal y la posición de líder es entregada de manera jerarquizada, es decir, el líder es el nombrado en una posición de tal (Gumus *et al.*, 2018).

#### 1.4.2 Liderazgo instruccional (Instructional leadership).

Este estilo de liderazgo sostiene que los líderes educativos efectivos han sido descritos como aquellos que proporcionan dirección y se esfuerzan por mejorar las prácticas de instrucción; supervisan la enseñanza; evalúan la calidad de la instrucción, entregan retroalimentación al personal, alinean el programa de instrucción con las metas escolares; proporcionan el apoyo motivacional y el material requerido para el mejoramiento de la enseñanza; y establecen las metas académicas para los estudiantes, trabajando en el desarrollo de las estrategias de instrucción y monitoreando el progreso de los alumnos. Esto nos describe un liderazgo escolar centrado en la persona del director, o del equipo directivo, donde este desarrolla todas las actividades de liderazgo del establecimiento (Gumus *et al.*, 2018), con foco en los resultados académicos.

#### 1.4.3 Liderazgo distribuido (Distributed leadership).

En general, la literatura que se refiere al liderazgo escolar ha considerado al director, o al equipo directivo, de un establecimiento educacional como una “figura fuerte que es la única persona que debe coordinar y controlar las distintas tareas relevantes para el currículum y la instrucción del establecimiento” (Gumus *et al.*, 2018, p. 30).

Sin embargo, Gumus *et al.*, (2018) sugieren una nueva teoría, o mejor dicho una perspectiva que sostiene que el director, y el equipo directivo, de un establecimiento no son

capaces de ocuparse (por sí solos) de todas las tareas dentro del colegio, puesto que son responsables de múltiples tareas de administración, a las que deben dedicar mucho tiempo, y que tienen muchas probabilidades de poseer menos experiencia que algunos profesores en alguna materia determinada.

Por lo mismo, esta perspectiva se basa en la distribución de la influencia que ejerce el liderazgo, donde “la práctica de liderazgo se ve como un producto de las interacciones de los líderes escolares con sus seguidores en algunas situaciones determinadas” (Gumus *et al.*, 2018, p. 30).

Este modelo sugiere, por lo tanto, que, junto con el equipo directivo, otras personas de la escuela pueden participar en el diagnóstico y diseño de mejoras para contribuir en las escisiones que permitan coordinar el trabajo y las soluciones para el establecimiento.

#### 1.4.4 Liderazgo docente (Teacher leadership).

La teoría del liderazgo distribuido, con su planteamiento que rescata la distribución de la práctica de liderazgo dentro de la escuela, ha llevado a investigar cómo los mismos profesores pueden ejercer este liderazgo en los establecimientos educacionales (Anderson, 2010; Gumus *et al.*, 2018; Spillane, 2006).

De esta manera emerge el concepto de liderazgo docente, que se desprende del liderazgo distribuido, y que sugiere que los profesores ocupan una posición esencial en el funcionamiento de un colegio y en las funciones de enseñanza y aprendizaje (Gumus *et al.*, 2018; Harris y Muijs, 2002). El principio de esta perspectiva se basa en la idea de que “todos los miembros de una organización pueden liderar, y que el liderazgo se considera una acción que se distribuye” (Gumus *et al.*, 2018, p. 31), y crea oportunidades para liderar basándose en la experiencia, más que en el rol formal asignado en la institución (Leithwood *et al.*, 2019). En este sentido, afirma esta teoría que el liderazgo del profesor se lleva a cabo cuando los profesores participan en las decisiones del colegio, apoyan a otros profesores en su desarrollo como educadores, influyen con su experiencia en sus compañeros de trabajo y desarrollan nuevas ideas para el desarrollo de la institución (Spillane, Harris, Jones y Mertz, 2015; Gumus *et al.*, 2018).

#### 1.4.5 Liderazgo transformacional y carismático (Transformational and charismatic leadership).

Esta clase de liderazgo se fundamenta en la jerarquía y las relaciones de arriba hacia abajo (Gumus *et al.*, 2018). Se plantea en la literatura como la contrapartida del liderazgo transaccional, donde los directores son los que tienen la responsabilidad total de la coordinación y del desarrollo del trabajo dentro del establecimiento (Gumus *et al.*, 2018). Se identifican cuatro elementos distintivos de este liderazgo, influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individual, mediante los cuales los líderes motivan a sus seguidores haciéndolos tomar conciencia de la relevancia de los objetivos de la institución, inspirándolos a trascender sus propios intereses por el bien de la misma. Los autores ponen el énfasis del liderazgo transformacional en la influencia del liderazgo en los seguidores, las organizaciones y las sociedades, argumentando que el liderazgo transformador destaca el carisma y, como consecuencia, debería ser un tipo de liderazgo carismático (Gumus *et al.*, 2018).

#### 1.4.6 Liderazgo moral y ético (Moral and ethical leadership).

A propósito del liderazgo transformacional o carismático, surge una teoría que sostiene que la inclinación o los objetivos y fines de esta clase de líderes no siempre es positiva o éticamente correcta. Para Heifetz (1994), existen teorías de liderazgo que no atienden su relación con el aspecto ético o moral, por lo que fácilmente pueden afectar principios como el de los derechos fundamentales de las personas. Como consecuencia de esto, surge la teoría del liderazgo moral y ético, que fomenta los valores morales y éticos como un elemento fundamental en el liderazgo educativo, donde se identifican dos fundamentos éticos: la persona moral y el regente moral. El líder ético no solo es una persona que actúa éticamente, sino que también debe enfocar la atención de la organización en la ética y valores, de manera que todos los miembros de la organización se guíen por estos valores y principios éticos (Gumus *et al.*, 2018).

Al analizar todas estas teorías de los distintos modelos o estilos de liderazgo se puede notar que algunas de ellas no son excluyentes entre sí, y que podrían reunirse en el ejercicio de alguna figura de liderazgo presente en un establecimiento escolar.

Además, como se verá a continuación, es interesante determinar cuál de estos liderazgos, o qué notas distintivas de uno u otro, serían lo más indicado para involucrar a la familia con el establecimiento, y así poder influir en el ejercicio de la labor educativa de los padres. De la misma manera, también es importante determinar quienes serán estos líderes escolares que buscarán influir positivamente en los padres de los alumnos de un establecimiento educativo.

### 1.5 Liderazgo escolar y prioridad en la familia.

Siguiendo con lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que el liderazgo ejercido por los directivos puede influir en los profesores para que éstos, a través del contacto con los padres de sus alumnos, y ejerciendo a su vez un verdadero liderazgo, logren involucrarlos, a través de ciertas instancias o prácticas en el colegio que incidan, a través de la formación de éstos, positivamente en la práctica educativa de los padres con sus hijos.

Frente a lo anterior, surge la pregunta respecto de qué tipo de aproximación al liderazgo es la que mejor puede considerarse para promover el involucramiento de los padres en la educación de sus hijos. Para Anderson (2010), el liderazgo escolar ha de ser distribuido o colaborativo, haciendo referencia a la necesidad de que otras personas participen en las actividades de liderazgo. En el mismo sentido, Bernal e Ibarrola (2015), afirman que los líderes formales como los directivos no pueden asumir todas las tareas instruccionales, en las que los profesores pueden también prestar un mejor servicio, más aún cuando la educación aborda otras dimensiones humanas. Lo mismo se podría aplicar para apoyar el involucramiento de los padres.

Luego, si los profesores son agentes relevantes para desarrollar el involucramiento de los padres, a través de la formación de ellos, entonces el tipo de liderazgo que mejor se ajusta para que los directivos puedan apoyar el desarrollo de sus profesores, más allá de la jerarquía establecida, sino a través de su capacidad y experiencia (DeFlaminis, 2013), sería el del tipo distribuido. Esto es importante, puesto que en el día a día son los profesores, y no el director o los directivos, quienes tienen un contacto cercano y permanente con los padres de los alumnos.



Sin embargo, en muchas oportunidades nos encontraremos con que los docentes no tienen las capacidades y experiencias para trabajar con las familias y las comunidades, por lo que sería interesante buscar la forma de desarrollar estas habilidades y aptitudes en los profesores. Según la opinión de los directores de los condados de Nassau y Suffolk, Nueva York, que participaron en el estudio de Flynn y Nolan (2008, p. 10), el porcentaje de docentes que carecen de habilidades para trabajar con los padres puede llegar hasta un 77% en las escuelas primarias, y hasta un 98% en las intermedias y secundarias. Luego, si los directivos lograran formar a los profesores en estas habilidades se podrá cubrir una mayor red de interacciones con los padres, y así éstos podrán mejorar la tarea educativa que desarrollan con sus hijos. Es así como “la labor del docente, como tutor de un grupo de alumnos y orientador de sus familias, adquiere un protagonismo relevante” (Cano y Casado, 2015, p.17). Esto nos indica que es esencial formar a los profesores en este tipo de conceptos y aptitudes, y fomentar un tipo de liderazgo que favorezca la participación de docentes más allá del aula, permitiéndole que influya también en otros docentes, en los padres y los demás miembros de la comunidad educativa (Bernal e Ibarrola, 2015). Para esto, el colegio podrá desarrollar las capacidades y condiciones para incrementar los efectos de la relación entre los profesores y los padres, fundamentada en una comunicación fluida, con el fin de poder comprometer a los padres con la labor educativa que ellos deben desarrollar con sus hijos y así poder formarlos e instruirlos en este ámbito.

A raíz de lo anterior, y considerando que aún es necesario conocer cuáles podrían ser algunos de estos factores mediadores sobre los cuales se ha escrito en la literatura, la pregunta principal que guía esta revisión sistemática de la literatura es ¿cuáles son los factores mediadores, sugeridos por la literatura acerca de la colaboración entre la familia y la escuela, a través de los cuales el liderazgo escolar puede influir en la práctica educativa de los padres?

## 2 Metodología

Este es un artículo conceptual. Es una revisión sistemática de la literatura, método utilizado para “ofrecer al lector una narración actualizada de lo que se conoce sobre un tema dado (...) y para entregar ideas ‘frescas’ para progresar en el conocimiento” (Galvan y Galvan, 2017, p. 7). El estudio examina variables relativas a la familia y las posibles actividades o áreas en las que el liderazgo escolar puede influir en ellas, particularmente en la práctica educativa de los padres. La metodología sigue la guía propuesta por Galvan y Galvan (2017) y la de otros artículos relevantes que han realizado revisiones sistemáticas de la literatura en el ámbito del liderazgo escolar (Hallinger, 2013; Hammad y Hallinger, 2017; Murphy, 2008).

La búsqueda se realizó en las siguientes bases de datos o motores de búsquedas: ERIC, EBSCO, Web of Science, Sage Journals Online, Springer link, Taylor and Francis Journal, JSTOR, Scopus y Google Académico. Se eligieron estos buscadores porque están especializados en Educación y siguen los criterios de Hammad y Hallinger (2017, p. 4) cuya selección de fuentes se basó en que sean de fácil acceso para archivos digitales, claros límites de búsquedas y que garanticen la identificación de artículos que cumplen con estándares consistentes de calidad.

En las bases de datos se usaron combinaciones de palabras en idioma inglés y español, tratando de traducir literalmente las búsquedas de un idioma al otro y, en caso de no arrojar resultados, se agregan sinónimos o conceptos que pudieran reemplazar la traducción literal. Además, se limitó el tiempo de publicación de las búsquedas desde el año 2009 hasta el año 2019.

Inicialmente, se realizó una búsqueda general asociando conceptos como “school leadership” con “school family partnership”, asociando luego el primero con “school family communication” y “family related variables” respectivamente. Posteriormente, en español se asociaron “liderazgo escolar” con “comunicación familia escuela”, siguiendo la asociación de “liderazgo escolar” con “variables familia escuela” y “relación familia escuela” respectivamente. Como resultado de estas búsquedas, se descubre una gran

cantidad de libros, artículos académicos de las diversas metodologías de investigación, tesis doctorales, trabajos de fin de máster y trabajos de fin de grado. Además, se observa que existían otros conceptos relevantes para el estudio, por lo que se amplió la búsqueda en ambos idiomas combinando los conceptos “school leadership” con “parenting”, “parent involvement” y “parent engagement”, con sus respectivas traducciones “liderazgo escolar”, “involucramiento parental” y con “compromiso parental”.

Después se agruparon las diversas fuentes en dos grupos de acuerdo al idioma en el que estaban escritos, seleccionando aquellos que cumplieran con los siguientes criterios de exclusión: reconocidos artículos académicos revisados por pares, relevante para el tema de la investigación, enfocados en el ámbito escolar; y se excluyeron aquellos que estuvieran en las siguientes categorías: libros, trabajos de fin de grado, trabajos de fin de máster y tesis doctorales. Aquellos artículos que cumplían directamente con los criterios de inclusión fueron seleccionados, mientras que algunos de los artículos que parecieran no cumplir con todos los criterios, fueron seleccionados como “posibles”, para una revisión más profunda por su relevancia para el estudio.

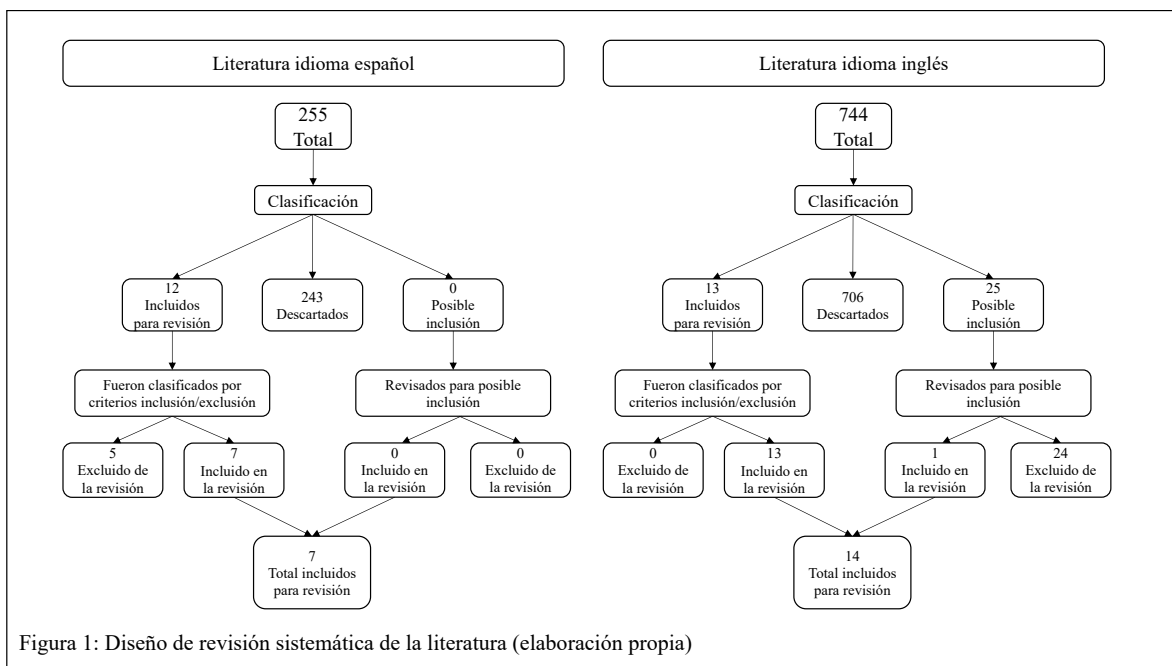
Posteriormente se leyó y analizó la literatura siguiendo los siguientes pasos:

1. Después de un periodo inicial de lectura se seleccionaron los artículos definitivos que serían analizados con detalle.
2. Se realizó la lectura de algunos artículos usando como códigos los conceptos utilizados para buscar los artículos, y luego se levantaron nuevos códigos basados en los modelos de influencia de liderazgo (Leithwood, *et al.*, 2010) y de involucramiento parental de Epstein (2010); para precisar el levantamiento de información relativo al estudio.
3. A continuación, se utilizó el programa Atlas.ti para codificar los artículos seleccionados, con los códigos respectivos para cada grupo.
4. Siguiendo el método realizado por Murphy (2008), se codificaron frases lo más cortas posibles, limitando la extensión de cada codificación a la extensión de un párrafo.

5. Luego de codificar los artículos, se exportaron todas las citas a Excel, preparando ambas bases de datos para el análisis de las citas recolectadas. Se obtuvieron 206 citas en inglés y 146 en español.
6. A lo largo de todo el trabajo, se reflexionó con el tutor o director del Trabajo de fin de Máster sobre las ideas que llevaron a plantear el trabajo y las preguntas que terminaron fundamentando esta investigación.
7. El análisis fue realizado agrupando las frases por código, comparando lo encontrado en ambos idiomas. En este análisis se identificaron definiciones, datos, características o tipología de conceptos, patrones y tendencias; se compararon similitudes diferencias y contradicciones entre los artículos y entre los patrones encontrados; y se recolectaron las frases que contenían un valor singular, respecto de los otros elementos.
8. Mientras se revisaban las frases codificadas, se anotó todo lo anterior, realizando conexiones que emergieron del análisis a través de los artículos.
9. A continuación, se vieron los temas que surgieron de la literatura para responder a nuestras preguntas de investigación y se escribió la siguiente sección.

### 3 Resultados

Los documentos encontrados inicialmente en la búsqueda de la literatura fueron 255 en español y 744 en inglés, de los cuáles, como se puede observar en la figura 1, los artículos que finalmente se seleccionaron mediante la revisión sistemática de la literatura para responder a las preguntas de investigación fueron 21, de los cuales 14 están escritos en inglés y 7 en español, tal como se describe en el siguiente gráfico.



En la tabla 1 se muestran los artículos seleccionados por autor, el año de su publicación, su procedencia por continente, y la revista en la que se publicó; donde podemos evidenciar que predominan las investigaciones en Estados Unidos e Inglaterra. En los países de habla hispana se encontraron pocas publicaciones sobre el tema.

**Tabla 1:** Distribución de artículos seleccionados por fecha y procedencia.

Autor (fecha de publicación)	Revista	País de publicación
<b>Revistas en idioma español</b>		
Borrell y Artal, (2014)	Estudios sobre educación	España
Cabello y Miranda, (2016)	Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas	España
Garreta Bochaca, (2016)	Perspectiva Educacional, Formación de profesores	Chile
Eichin y Beach, (2018)	Revista Complutense de Educación	España
Miranda Carvajal y Castillo Armijo, (2018)	Estudios pedagógicos	Chile
Palomeque García, y López Rodríguez (2018)	Universidad de Cienfuegos	Cuba
García et al. (2019)	Espiral. Cuadernos del Profesorado	España
<b>Revistas en idioma inglés</b>		
Warren et al. (2009)	Teachers college record	United States
Leithwood et al. (2010)	Educational Administration Quarterly	United States
Bryan y Griffin (2010)	School Leadership & Management	United Kindom
Selwyn et al. (2011)	Journal of Computer Assisted Learning	United Kindom
Bempechat y Shernoff (2012)	Springer	United States
Goodall, (2013)	School Leadership & Management	United Kindom
Barr, y Saltmarsh (2014)	Educational Management Administration & Leadership	United Kindom
Heath et al. (2015)	Journal of Information Technology Education	United States
Zhao et al. (2017)	International Journal of Research Studies in Education	Philippines
Erol & Turhan (2018)	Educational Sciences: Theory and Practice	Spain
Goodall (2018)	School Leadership & Management	United Kindom
Badri et al. (2018)	International Journal of Child Care and Education Policy	Korea
Leithwood et al. (2019)	School Leadership & Management	United Kindom
Malluhi y Alomran (2019)	International Journal of Emerging Technologies in Learning	Germany

Cada artículo incluido en este estudio fue revisado metódicamente en la búsqueda de citas que inicialmente se relacionaron con los descriptores usados para encontrar los artículos. En una segunda revisión se definieron los códigos que permitieron identificar aquellas citas que sirvieron para obtener los resultados del estudio.

Los códigos que consiguieron mayor cantidad de citas relacionadas fueron los asociados a la comunicación y/o la relación familia escuela, relación entre padres e hijos y variables relativas a la familia.

Todos los estudios indican que existe consenso sobre la importancia que tiene el rol de los padres en el desarrollo y desempeño académico escolar de sus hijos (Cabello y Miranda, 2016; Eichin y Volante, 2018; García, Santos, Alcalá del Olmo e Isequilla, 2019; Garreta, 2016; Goodall, 2018; Heath *et al.*, 2015; Miranda y Castillo, 2018; Rivas y Ugarte,

2014; Selwyn *et al.*, 2011). A esto podemos agregarle que un estudio cuantitativo realizado en escuelas de Abu Dabhi muestra que el efecto del hogar sobre la felicidad de los hijos (0.55) puede ser mayor (0.6751) cuando se agrega el efecto indirecto que los padres también ejercen indirectamente a través de la escuela (Badri, Al Nuaimi, Guang, Al Sheryani y Rashedi, 2018, p. 8). Por su parte, el estudio de Miranda y Castillo (2018, p. 16) estableció que el apoyo y participación de familias en los procesos educativos son influenciados por la comunicación de los padres con la escuela (0.8484), conocimiento de la escuela (0.831) y apoyo y supervisión del aprendizaje en el hogar (0.756). También se evidencia que el desarrollo psicosocial y académico de los estudiantes puede verse perjudicado si existen conflictos entre sus profesores y padres (Bempechat y Shernoff, 2012).

Sin embargo, existe una preocupación transversal entre los estudios, referida a la baja participación, involucramiento y compromiso de los padres con las escuelas de sus hijos, lo que representa a su vez una gran oportunidad para los establecimientos. Adicionalmente, también es relevante el rol de los directivos y líderes escolares para darle forma al desempeño de los padres en relación con el establecimiento (Barr y Saltmarsh, 2014). De esta revisión se desprende la necesidad de apoyar las variables relativas a mejorar el desempeño y participación de los padres como una de las principales tareas para el liderazgo escolar.

### 3.1 Áreas y actividades del desempeño de los padres en las que el liderazgo escolar influye.

El desempeño de los padres, tanto en el hogar como en la escuela, es un concepto que utilizamos para resumir lo que los autores definen como involucramiento o compromiso parental, entre otros, lo que se refiere a las funciones o actividades que realizan los padres para favorecer el crecimiento de sus hijos en su hogar como en la escuela (Barr y Saltmarsh, 2014; Malluhi y Alomran, 2019). Estas funciones o actividades son, en su mayoría, factores alterables que afectan, o pertenecen, al desempeño de los

padres, y que por lo tanto influyen sustancialmente en el desarrollo cognitivo, social y emocional de los estudiantes (Leithwood *et al.*, 2019).

La tabla 2 muestra las funciones y actividades que han sido señaladas en los artículos, organizadas por categorías para facilitar, siguiendo el modelo de Leithwood, Harris y Hopkins (2008), la comprensión sobre cómo el liderazgo escolar podría influir en el desempeño de los padres.

**Tabla 2:** Actividades directivas agrupadas según funciones sugeridas por Leithwood *et al.* (2010) para influir en el desempeño de los padres directa o indirectamente a través de los docentes.

<b>Función directiva</b>	<b>Actividades</b>	
Mostrar la dirección	Crear una visión compartida Compartir información y comentar decisiones Promover altas expectativas de los padres y profesores sobre los estudiantes Orientar sobre la necesidad de trabajar colaborativamente	MOTIVACIÓN
Desarrollo Profesional/Desempeño	<b>Profesores y padres</b> Promover altas expectativas entre profesores y padres Apoyar desarrollo socioemocional de profesores y padres <b>Profesores</b> Desarrollar capacidad comunicacional de profesores Promover desarrollo de liderazgo entre profesores <b>Padres</b> Considerar factores socioeconómicos para establecer desarrollo de la familia Desarrollar estrategias de comunicación padres-hijos Incrementar el capital social e intelectual de los padres sobre la enseñanza escolar Fomentar un tiempo significativo entre padres e hijos	CAPACIDADES
Desarrollo de la organización	Seleccionar canales de comunicación adecuados Promover el voluntariado entre padres y profesores Promover comunidades de padres según intereses Crear clima de confianza, colaboración y psicológicamente positivo en la escuela	CONDICIONES
Mejoras instruccionales (desempeño padres)	Apoyar y acompañar actividades de aprendizaje en casa Promover ambiente de aprendizaje en casa Compartir criterios de comportamientos en el hogar (uso de pantallas) Educar en el uso de equipos tecnológicos al servicio del aprendizaje	

Siguiendo el modelo propuesto por Leithwood *et al.* (2010) desarrollado para explicar cómo el liderazgo escolar influye indirectamente en el aprendizaje de los estudiantes a través del desempeño de los profesores, se ha agregado a dicha figura algunas



variables que influyen en el desempeño de los padres, a partir de las actividades identificadas en los artículos, en las que el liderazgo escolar tiene un rol en su desarrollo.

Los artículos entregan muchas prácticas o mecanismos que utilizan las escuelas para fomentar el involucramiento de los padres con la educación de sus hijos y así formarlos y ayudarlos a desarrollar mejor su labor educativa.

Se puede observar que las funciones o actividades que describen el desempeño de los padres sobre las cuales el liderazgo escolar podría influir han sido estudiadas de manera más diversa y profunda en las investigaciones de origen anglosajón, donde el análisis ha evolucionado desde los estudios enfocados a las actividades en las que participan los padres (e.g. leer a los hijos o apoyar sus tareas en la casa) hacia otros donde se pone el foco en profundizar sobre las relaciones (e.g. la actitud de los padres frente al aprendizaje o las expectativas sobre los logros) que incrementan la motivación, como fundamento del desempeño de los padres en el hogar (Bempechat y Shernoff, 2012; Goodall, 2018; Warren, Hong, Rubin y Uy, 2009). Según esto, actividades como apoyar las tareas de los hijos o ayudar a los hijos a organizarse son también oportunidades para que los padres les transmitan habilidades, aptitudes, experiencias y estrategias, por ejemplo, de la administración del tiempo, de métodos de estudio y resolución de problemas (Bempechat y Shernoff, 2012).

La asimetría de resultados en inglés y español desafía a la investigación de habla hispana a avanzar en el desarrollo de este segundo enfoque que se encuentra en la literatura anglosajona, más aún entendiendo que todo lo que pueda hacerse para mejorar los factores que influyen en el estudiante fuera de la escuela podría transformarse en palancas muy significativas para el liderazgo escolar (Leithwood *et al.*, 2019).

### 3.2 Liderazgo escolar y desempeño de los padres.

Una de las temáticas que emerge como patrón en la revisión de los artículos señalados es la identificación de los líderes o agentes que influyen en el desempeño de los padres (Erol y Turhan, 2018; Garreta, 2016; Goodall, 2018; Leithwood *et al.*, 2019; Leithwood *et al.*, 2010; Rivas y Ugarte, 2014). Coherentemente con la evolución que ha tenido el liderazgo en los últimos años, la literatura acerca de la influencia del liderazgo escolar en el desempeño de los padres afirma que no se trata solamente de un rol directivo, sino también de profesores, consejeros, tutores (Cabello y Miranda, 2016; García *et al.*, 2019), u otra persona, que ya sea por encargo, o por su compromiso y capacidades frente al tema (Leithwood *et al.*, 2019; Miranda y Castillo, 2018), asume o debería asumir la tarea de liderar la relación de la escuela con la familia.

Frente a este escenario en el que el liderazgo distribuido aparece como una aproximación adecuada para que la organización pueda abordar su relación con las familias, y principalmente con los padres, de los estudiantes, (Malluhi y Alomran, 2019; Rivas y Ugarte, 2014;), nos encontramos con diversas figuras dentro de las instituciones escolares que se ocupan de esta labor. Dependiendo del país y la institución podemos encontrar que estos agentes de la educación reciben el nombre de consejeros o agentes culturales (Bryan y Griffin, 2010), encargados de las familias, tutores o preceptores. En muchas oportunidades son también algunos profesores, e incluso otros miembros de la comunidad educativa, los que pueden aportar en esta labor (Malluhi y Alomran, 2019). Todos estos agentes asumen roles de liderazgo a través del cual pueden influir y apoyar mejoras en el desempeño de los padres para educar a sus hijos.

Por otro lado, el enfoque del liderazgo distribuido se presenta nuevamente como una atractiva aproximación para apoyar a los padres, ya que su foco de interés son las interacciones entre líderes, seguidores y la situación sobre la cuál interactúan (Spillane, 2006). En este sentido, para incrementar el compromiso de los padres, para que éstos puedan mejorar su labor educativa, es necesario fortalecer las relaciones dentro de la comunidad (padres y profesores). Este objetivo se logra, entre otras formas, “resaltando el

desarrollo de relaciones, desarrollando las capacidades de los padres (y profesores) como líderes y orientando su tarea para estrechar las diferencias de cultura y poder entre padres y profesores” (Warren *et al.*, 2009, p. 2239).

Otro aspecto relevante que se considera para el diseño del liderazgo es que las particularidades y la singularidad en la realidad de cada escuela exige que el desarrollo profesional y la búsqueda de mejoras en las capacidades de los líderes escolares debe realizarse en función de cada contexto en el que se desenvuelven las familias (Rivas y Ugarte, 2014). Si bien existen algunas prácticas comunes que se tienden a usar como “recetas”, es fundamental que cada colegio afronte su propia realidad y tome sus propios medios para hacerlo. Aunque la mayoría de los autores enfatizan que la influencia de la familia en los logros de los estudiantes no depende de su condición sociodemográfica, sí se considera necesario que cada escuela sepa identificar sus propias problemáticas para abordar las carencias y brechas particulares que tenga (Leithwood *et al.*, 2019).

Por otro lado, nos encontramos con que las expectativas de los directivos son un predictor significativo para el desempeño de los profesores y demás representantes del colegio que se relacionan con la familia (Bryan y Griffin, 2010).

### 3.3 Limitaciones para el liderazgo escolar.

En los distintos artículos revisados se encontraron patrones sobre algunas limitaciones o problemáticas que enfrentan los profesores en su rol de líderes escolares para apoyar el desempeño de los padres. Entre los principales se encuentran los siguientes:

#### 3.3.1 Tiempo.

Esta limitación se refiere a la estrechez y escasez de tiempo, y a las diferencias de horario disponible que restringe la relación entre padres y educadores (García *et al.*, 2019; Goodall, 2018; Malluhi y Alomran, 2019; Rivas y Ugarte, 2014; Selwyn *et al.*, 2011). El poco tiempo que tienen los profesores por sus múltiples labores dentro del colegio, sumado a que los padres tienen su disponibilidad de tiempo fuera del horario escolar obstaculiza la relación entre ambos. Mientras los padres se encuentran abocados a su trabajo profesional, los profesores están disponibles desde el colegio, cuando el desarrollo de sus distintas labores se los permite; y cuando los apoderados llegan a sus casas y le dedican tiempo a la crianza de sus hijos, los profesores están en la misma labor, pero en sus propias familias. En razón de lo anterior, tanto padres como profesores cuentan con poco tiempo disponible, y el tiempo del que dispone cada uno se da en distintos horarios para encontrarse (García *et al.*, 2019), hecho que dificulta la relación y comunicación entre ellos.

Entre las oportunidades que los líderes escolares pueden movilizar para abordar las dificultades de tiempo se encuentran: (a) reconocer y mostrar el poder de los padres para negociar el tiempo que se tiene destinado a relacionarse con ellos (Bryan y Griffin, 2010); (b) crear una red de apoyo de padres y otros líderes de la escuela para extender la tarea en los espacios que no es posible asistir (Bryan y Griffin, 2010; Malluhi y Alomran, 2019); y, (c) un adecuado uso de las nuevas tecnologías de comunicación para aumentar la eficiencia y eficacia de diversos canales de comunicación entre la escuela y los padres (Garreta, 2016; García *et al.*, 2019; Heath *et al.*, 2015).

### 3.3.2 Capacidad y formación.

Tal vez una de las variables relacionadas con el desempeño de los padres en la crianza de sus hijos más relevante es la capacidad y formación que requieren para realizar bien su tarea. También influye la capacidad y formación que tengan los profesores para poder ayudar a los padres. La capacidad de los primeros se refiere al conocimiento y aptitudes que tienen para ser miembros activos en la educación de sus hijos (e.g. el saber ayudarlos a adquirir el método de estudio, el desarrollar en ellos diversas virtudes y valores, los conocimientos acerca de las características de las distintas edades, como la adolescencia, entre otros), uso activo de la tecnología disponible (García *et al.*, 2019; Heath *et al.*, 2015; Selwyn *et al.*, 2011). Todos los anteriores parecen afectar la noción de lo que Bandura (1977) definió como eficacia personal, es decir, aquella creencia de que uno es capaz de desempeñar bien una tarea, que en este caso se aplica al desempeño de los padres. Lo mismo ocurre para los profesores que no se sienten capaces de poder relacionarse de buena manera y ayudar a los padres en esta labor (Bempechat y Shernoff, 2012; Rivas y Ugarte, 2014). La eficacia personal, es indicada como una de las variables más influyentes en la capacidad de profesores para apoyar a los padres, y de los padres para criar a sus hijos (Hattie, 2017).

Algunas de las sugerencias para incrementar la capacidad de líderes escolares que se relacionan con la familia y los padres son (a) uso de datos como herramienta para conocer a las familias, desarrollar estrategias de apoyo hacia ellas, mostrar los beneficios, los logros (Bryan y Griffin, 2010) y dimensionar las brechas; (b) desarrollar altas capacidades socioemocionales y de comunicación entre directivos y profesores para mejorar su efectividad en el trato con los padres (Barr y Saltmarsh, 2014); (c) ampliar el alcance del trato con los estudiantes hacia una relación que refleje una actitud cálida, preocupada y apoyadora (Bempechat y Shernoff, 2012); y, (d) si bien se recomienda aumentar el uso de tecnología para abordar las limitaciones de tiempo (García *et al.*, 2019; Heath *et al.*, 2015; Selwyn *et al.*, 2011), también se enfatiza el hecho de que las relaciones cara a cara, o

presenciales, favorecen también una forma directa de colaboración entre profesores y padres (Warren *et al.*, 2009).

Las iniciativas anteriores buscan crear oportunidades para que padres y profesores alcancen un dominio sobre el desempeño de su labor y también sobre el rol que ejerce o desarrolla la otra parte, ya sean padres o profesores (Bryan y Griffin, 2010). Y alcanzado este dominio, tanto los padres como los profesores se sentirán más capacitados y confiados para participar en esta relación (entre padres y profesores) que ayude al desarrollo de cada alumno.

### 3.3.3 Apertura a comprender la situación de los otros.

La relación entre profesores y padres se ve influenciada por el conocimiento que cada uno tiene sobre la actividad del otro. Al respecto, los artículos revisados reportan que las limitaciones para el rol de los padres se relacionan con sentimientos de vulnerabilidad (Goodall, 2018) y la creencia de que los profesores no se preocupan realmente de sus alumnos (Bempechat y Shernoff, 2012).

Algunas sugerencias para los líderes escolares que se propone en los artículos para incrementar el conocimiento y comprensión de los padres son: (a) construir una visión compartida, práctica que es común al liderazgo exitoso en diversos contextos (Leithwood *et al.*, 2019), clarificando lo que implican conceptos como buena crianza y compromiso parental (Goodall, 2018); (b) participar en reuniones directivas para posicionar el rol de los padres en la toma de decisiones (Bryan y Griffin, 2010; García, *et al.*, 2019; Palomeque García, Alfonso Moreira y López Rodríguez del Rey, 2018; Rivas y Ugarte, 2014); (c) mejorar los canales de comunicación entre los padres y profesores para que estos sean accesibles, en ambos sentidos, consistentes, informales y significativos (Cabello y Miranda, 2016; Erol y Turhan, 2018; Garreta, 2016; Heath *et al.*, 2015; Palomeque García *et al.*, 2018; Rivas y Ugarte, 2014; Selwyn *et al.*, 2011); y, (d) demostrar afecto y genuina preocupación por los niños (Bempechat y Shernoff, 2012).

## 4 Discusión

Es importante aclarar que en la literatura, y en los distintos establecimientos educacionales, nos encontramos con la idea de que el colegio, a través de ciertos mecanismos o factores mediadores, busca relacionarse con los padres para poder comprometerlos en la educación de sus hijos y así influir en la labor educativa que ellos realizan en sus casas. Tal como lo sostiene Epstein (2010) los colegios van desarrollando y ejecutando ciertas prácticas que buscan tener a los padres cerca, para poder lograr estos objetivos. La tabla de funciones y actividades descrita en la sección anterior nombra varias prácticas educativas que buscan promover este objetivo.

Las variables que afectan o pertenecen al desempeño de las familias, y particularmente los padres, son múltiples y una clara comprensión, organización y posterior estudio sobre sus efectos en el desarrollo de los estudiantes es necesario para la investigación sobre la influencia que puede ejercer el liderazgo escolar en la familia. Para el liderazgo escolar es relevante conocer, no solamente la composición de estas variables, sino también el alcance que tiene la organización escolar para influir en ellas.

En el mismo sentido, también es relevante determinar qué tipo de liderazgo es el que mejor se adapta a esta realidad. Ya se ha visto que los directivos tienen muchas obligaciones y que por lo tanto el liderazgo gerencial y el liderazgo instruccional parecen ser poco eficaces en este contexto, ya que los directores o el equipo directivo tienen poca capacidad y tiempo para relacionarse con todos los padres de una escuela (Anderson 2010; Bernal e Ibarrola, 2015). Además, considerando que el liderazgo distribuido enfatiza la importancia de la participación de otros líderes como los profesores para mejorar las interacciones, pareciera ser que este estilo de liderazgo es el que mejor puede hacerse cargo de estas variables, mecanismos o medios con los cuales se interactúa con los padres en la escuela. Lo mismo postula García Hoz (1985) afirmando que en los centros educativos hay que promover la participación de todos los miembros en las decisiones, y de esta forma delegar la autoridad y la participación en la responsabilidad. Por lo mismo sostiene que “el

tipo de organización más conveniente es el de la organización descentralizada, de tal suerte que las decisiones se remitan al más bajo nivel posible” (p. 226).

Es muy importante aclarar también que ese liderazgo distribuido puede ser a la vez un liderazgo docente, ya que los profesores serán quienes lo ejerzan al tener ellos la relación directa con los padres; un liderazgo transformacional, ya que se busca que los padres y profesores trasciendan sus propios intereses por el bien del aprendizaje y la formación de sus hijos y alumnos; y un liderazgo moral o ético, ya que tiene por objeto el formar buenas personas (Gumus *et al.*, 2018). Estos tipos de liderazgo pueden darse al mismo tiempo con el liderazgo distribuido, puesto que estas últimas clasificaciones no se contradicen con esta perspectiva, sino que la complementan. Incluso en los artículos analizados podemos constatar que el liderazgo se distribuye, al evidenciar que tanto profesores, consejeros y tutores asumen esta tarea de liderar la relación de la escuela con la familia.

Por otro lado, es interesante que la revisión de la literatura arroja que el rol del liderazgo para influir en los padres, y en la labor educativa que estos desarrollan, tiene que ser ejercido de manera distribuida desde la escuela por profesores, consejeros, tutores u otra persona encargada para esto (Cabello y Miranda, 2016; García *et al.*, 2019; Leithwood *et al.*, 2019; Miranda y Castillo, 2018). De la misma manera García Hoz (1985), en la teoría de la educación personalizada, postula la figura del orientador, que es el profesor que tendrá a su cargo la responsabilidad de coordinar los elementos del diagnóstico y la información relevante de cada niño y adolescente, para fijar el plan de acción y la conducta que seguirán los agentes educadores, es decir, los profesores y los padres del alumno, para que la educación sea eficaz.

Una característica común entre los artículos se refiere a las limitaciones que se encuentran para poder llevar a cabo esta relación familia escuela. La primera, y más recurrente limitación es la del tiempo. Destaca en la revisión de la literatura que la relación entre padres y profesores se ve fuertemente limitada por las condiciones laborales y la disposición que cada uno tenga para interactuar con el otro (García *et al.*, 2019; Goodall, 2018; Malluhi y Alomran, 2019; Rivas y Ugarte, 2014; Selwyn *et al.*, 2011). Los padres se encuentran limitados para participar en actividades que no sean fuera del horario de la



escuela, mientras que los profesores funcionan a la inversa. Mientras los profesores están dedicados a sus alumnos, los padres están dedicados a su trabajo profesional o a otras labores, por lo que no coinciden en el tiempo que le dedican a cada niño y adolescente, unos como padres y otros como profesores. En este contexto es necesario que los directivos de un colegio establezcan ciertas directrices sobre los fundamentos educativos de cada institución. Si para un colegio los primeros y principales educadores son los padres de cada alumno, es fundamental que se actúe de acuerdo con este postulado. Para esto habrá que facilitar tiempo a aquellos profesores que se relacionan y comunican con los padres. García Hoz (1985) habla de profesores que tienen como encargo la coordinación organizada de todos los agentes educativos. Indudablemente a este encargo y a su ejecución los directivos tendrán que asignarle un determinado tiempo. Tiempo para comunicarse con los padres de los alumnos, tiempo para coordinar al equipo de profesores que le hacen clases a los alumnos y tiempo para conversar periódicamente con los alumnos, con el fin de ir concretando los distintos objetivos educativos.

También se encuentra en la literatura la dificultad de que tanto padres como profesores y otros líderes escolares –no se habla de los directores– carecen del conocimiento sobre la actividad que realiza el otro. Esto no deja de llamar la atención, puesto que si los padres son los primeros y principales educadores de sus hijos (Bernal, 1998; Cardona, 2005; Millán Puelles, 1963; Polo, 2019), es fundamental que los profesores conozcan sobre la actividad que ellos realizan en sus casas. Si consideramos que el colegio y los profesores son un apoyo subsidiario a la educación que los padres proporcionan a sus hijos (Cardona, 2005; Rivas, 2007) es esencial que los profesores conozcan sobre la labor educativa de los padres y puedan nutrirlos de estrategias y conceptos relevantes para que estos desarrollen su tarea como educadores. Por eso es importante tener claro que muchas veces los profesores tienen la doble labor de “educar a los padres –como padres– y a los hijos” (Cardona, 2005, p. 47). El colegio no logrará ningún objetivo si los padres simplemente tienen más relación con el colegio o se comprometen más, sino que es necesario que a través de esta interacción se dote a los padres de conocimiento y aptitudes para educar mejor a sus hijos.

Junto con lo anterior, parece ser común que tanto padres como profesores tienen un bajo dominio de lo que les corresponde hacer para interactuar entre ellos y, por lo tanto, se restan o no son invitados a participar en el ámbito de la escuela (cuando se refiere a los padres) o en el hogar (cuando se refiere a los representantes de la escuela).

Como se ha dicho anteriormente, la teoría de la educación personalizada sugiere que en cada colegio debe existir un profesor que coordine a los agentes educadores de los alumnos. Dentro de esos agentes educadores indudablemente, como primeros y principales agentes, aparecen los padres de cada niño y adolescente. Por lo mismo, la interacción entre profesores y padres es fundamental, puesto que será a través de esta interacción que se dará esta coordinación (García Hoz, 1985). Para desarrollar esta labor son necesarias habilidades comunicativas de los profesores, para que la interacción que lleven a cabo sea eficaz. En el mismo sentido concluye Epstein (2010) sobre la importancia de la formación del profesorado para poder relacionarse con la familia. Así mismo, en la revisión de la literatura aparecen constantemente elementos de la comunicación entre padres y profesores, de cómo desarrollar la capacidad comunicacional de los profesores y de cómo buscar canales adecuados de comunicación entre padres y profesores.

En relación con lo anterior, Daniel Pink (2011) describe como uno de estos componentes la motivación, que puede influir favorablemente en el desarrollo de las personas. Por ejemplo, comprender que la acción de realizar tareas con los hijos es a su vez una oportunidad para transmitir experiencias de los padres sobre cómo resolver problemas o administrar el tiempo, sirve para desarrollar conocimiento, participación y dominio sobre un aspecto, influyendo positivamente en la motivación de padres e hijos. Del mismo modo, el apoyo y calidez de los padres en este tipo de actividades, promueve una motivación particular hacia los logros académicos, entendiendo que los conflictos y tensiones producen también lo contrario (Bempechat y Shernoff, 2012). Este tipo de recomendaciones se pueden encontrar en la literatura hispanoamericana (Bernal, Rivas y Urpí, 2012; Lyford-Pike, 1997) pero aún es posible desarrollar investigación para evidenciar los efectos de estas actitudes en el desempeño de los padres, que también pueden ser promovidas desde el liderazgo escolar. Consecuentemente, surge una atractiva relación para explorar la

motivación de padres, profesores y estudiantes en función de estos elementos que configurarían su motivación para que los primeros apoyen el desarrollo de sus hijos.

Dentro de la revisión de los artículos destaca el hecho de que en la literatura anglosajona se encuentran investigaciones que buscan dar criterios para el desarrollo de planes de acción, con el propósito puesto en mejorar la relación entre la escuela y la familia, poniendo como foco el desempeño de los padres en el hogar (Bempechat y Shernoff, 2012; Goodall, 2018).

Por otro, aparece como un elemento importante en la literatura el de la apertura a comprender la situación de los demás, la empatía. Se dijo anteriormente que la educación tiene un grado de complejidad no menor, ya que estamos tratando con personas (La Marca, 2007). Esto es relevante, puesto que el ponerse en el lugar del otro, tratar de comprenderlos y ser empático con ellos puede llevar a una relación mucho más armónica, que haga más sencillo el transmitir ciertos conocimientos y conceptos a los padres, puesto que ellos serán más receptivos.

Lo anterior hace referencia a construir una visión compartida (Leithwood *et al.*, 2019). Esto es esencial en la educación. No hay que olvidarse que los padres son los primeros y principales educadores de sus hijos y que el colegio y los profesores cumplen un rol subsidiario, de ayuda, a esta labor educativa. De esta manera, es fundamental que el profesor a cargo de coordinar el proceso educativo del alumno y de comunicarse con los padres, el orientador o tutor en la educación personalizada, coordine a los padres con el colegio, para tener una visión común de qué necesita cada niño y adolescente y en qué momento lo necesita (García Hoz, 1985).

Finalmente, llama la atención la importancia de demostrar afecto y genuina preocupación por los estudiantes (Bempechat y Shernoff, 2012), a través de una relación que refleje una actitud cálida, preocupada y apoyadora. Esto parece del todo razonable, más cuando hemos sostenido con Aristóteles que la familia tiene un rol fundamental en la educación de los hijos, ya que es considerada el medio para vivir según la plenitud humana, todo esto fundamentado en que las relaciones de afecto que existe entre padres e hijos permiten una clase particular de amistad, que logra que la educación en esa relación sea más eficaz. También Rousseau sostiene que la mejor educación es la que se da en la

familia, a través de una autoridad fundamentada por el cariño (citado en Bernal, 1998). Esto hace pensar que si el cariño fundamenta la educación que los padres dan a sus hijos, es natural que Cardona (2005) sostenga que el amor, que no es otra cosa que querer el bien del otro, es la primera condición para educar y que este amor dota a los padres de autoridad para educar y a los hijos de docilidad para ser educados. Por esto mismo, al encargar los padres al colegio la educación de sus hijos les importará que los profesores demuestren afecto y una genuina preocupación por (el bien de) los estudiantes. En este mismo sentido, Víctor García Hoz (1985) afirmaba que es muy importante para el ejercicio de la orientación el que los alumnos confíen en su tutor, y para eso es determinante que el niño o adolescente entienda que el orientador está para ayudarlo. Esto se logrará a través de un trato continuo –por medio de conversaciones periódicas–, con empatía – poniéndose en el lugar de sus alumnos– y con una preocupación constante (García Hoz, 1985). También, agrega la teoría de la educación personalizada, que es esencial que el orientador sea capaz de ponerse en el lugar de sus alumnos, que sea empático. Las mismas dos características que proponen Bempechat y Shernoff (2012): demostrar afecto y genuina preocupación por los estudiantes.

### **III. Conclusiones**

Luego de esta revisión sistemática de la literatura, se pueden extraer múltiples conclusiones al respecto.

En primer lugar, se puede evidenciar que en la literatura hay consenso sobre lo relevante que es el papel que juegan las familias, y particularmente los padres, en la educación de sus hijos. Llama la atención cómo los artículos encontrados manifiestan que los padres son fundamentales en la educación de sus hijos, y mientras más se involucren, más aportan a su desarrollo. Sin embargo, la importancia que se le da a esta variable no se condice con la investigación que se ha desarrollado respecto a ella.

También se puede concluir que la literatura, principalmente, ha estudiado la participación y la influencia de los padres en la educación en cuanto al aprendizaje de los estudiantes. No hay evidencias de estudios que hayan intentado ir más allá y hablar de la educación como formación integral encaminada a la excelencia humana, o al estado perfecto de hombre en cuanto hombre, como hablan Aristóteles y Santo Tomás de Aquino. Sería interesante investigar sobre la influencia de los padres en este campo, que podría ser aún más determinante y necesario que en el campo del aprendizaje, ya que en esto los padres son insustituibles.

Segundo, considero que es necesario expandir y profundizar la investigación sobre las diversas actividades y áreas en las que el liderazgo escolar puede influir; sobre todo en aquellas que pueden tener un mayor impacto en la realidad de cada establecimiento y de las familias con las que se vincula. Más aún, se requiere identificar las funciones y actividades, a realizarse en cada institución escolar, que tengan un mayor efecto en el menor tiempo posible sobre la formación de los padres para que ejerzan su paternidad. Es interesante profundizar en esta investigación, para ampliar y profundizar la descripción de estas y otras funciones y actividades, y así también obtener datos empíricos y concretos de la realización de cada actividad.

En tercer lugar, parece ser interesante destacar la aplicación de los conceptos de la Educación Personalizada de Víctor García Hoz a muchos elementos, sugerencias, prácticas

que aparecen en la literatura. No deja de sorprender que probablemente los autores de estos artículos y los directivos o profesores que han ido aplicando estos mecanismos, al menos en el ambiente anglosajón, difícilmente hayan tenido contacto con esta teoría. Muchos de estos conceptos y elementos pueden homologarse, lo que refuerza el hecho de que se trata de conclusiones que surgen de la observación del comportamiento humano en diversas culturas. Parece ser recomendable que la teoría de la educación personalizada y sus conceptos sea estudiada en la literatura anglosajona, ya que muchas de sus características, elementos y creencias podrían ser incorporadas y aplicadas por ellos; incluso se podría decir que ya se ha hecho a partir de la investigación que han desarrollado sobre la materia.

Cuarto, cabe destacar la menor extensión y profundidad con la que el mundo hispano parlante ha descrito estos aspectos, sirve para abrir alternativas investigativas sobre este tema. Un mejor ejercicio del liderazgo en el colegio, orientado a involucrar a los padres, puede lograr comprometer a estos últimos con la educación de sus hijos y de esa manera los profesores tener un campo abierto donde poder formar a los padres para que puedan desarrollar de manera más eficaz su labor educativa.

En quinto lugar, podemos afirmar que este estudio viene a reafirmar un clásico dicho del mundo de la educación: “los profesores nunca dejan de estudiar y formarse”. En muchos estudios se arroja falta de capacidades, falta de conocimiento o ausencia de motivación en los profesores para relacionarse con los padres y ayudar a formarlos. Es evidente que falta formación en este sentido y los colegios tendrán que proveer a los profesores de estos elementos, conceptos y aptitudes que los harán creer que no son capaces de realizar esta importante labor. Lo mismo para las universidades, en la formación de los futuros profesores.

También se hace patente lo oportuno del liderazgo distribuido para realizar esta labor con los padres. Los directores, o el equipo directivo, no tienen el tiempo ni la capacidad para poder relacionarse con cada uno de los padres de los alumnos del establecimiento. En este sentido se hace notoria la necesidad de que algunos profesores, tutores, orientadores, consejeros –a través del liderazgo distribuido– asuman esta labor formativa de los padres, ya que son ellos los que tienen un contacto directo y constante con ellos.

Por último, parece relevante que las mismas comunidades educativas sean las que hagan un diagnóstico propio sobre sus capacidades para poder centrar la formación tanto de padres como de profesores según sus necesidades. En la literatura hay acuerdo en que los profesores y padres necesitan formación, pero no hay consenso sobre qué tipo de formación necesitan. Esta investigación aspira a contribuir en esta línea para orientar los programas de formación de padres y profesores, y se considera que es importante que, en virtud del poco tiempo que disponen tanto unos y otros en su día a día, la formación sea dada según las necesidades de cada contexto educativo, de cada establecimiento –por edades o según los criterios que establezca cada colegio– para que sea más eficiente y eficaz en su contexto.

#### IV. Bibliografía

- Altarejos, F. & Naval, C. (2011). *Filosofía de la Educación*, (3ª ed.), Pamplona, EUNSA.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.
- Aristóteles, (2018). *Política*, (2ª edición, 2ª reimpresión), Introducción, traducción y notas de Carlos García Gual y Aurelio Pérez Jiménez, Madrid, Alianza Editorial.
- Badri, M., Al Nuaimi, A., Guang, Y., Al Sheryani, Y., & Al Rashedi, A. (2018). The effects of home and school on children's happiness: a structural equation model. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 12(1), 17.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Barr, J., & Saltmarsh, S. (2014). "It all comes down to the leadership": The role of the school principal in fostering parent-school engagement. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 491–505. <https://doi-org.uandes.idm.oclc.org/10.1177/1741143213502189>
- Bempechat, J., & Shernoff, D. J. (2012). *Parental influences on achievement motivation and student engagement*. In Handbook of research on student engagement (pp. 315-342). Springer, Boston, MA.
- Bernal Martínez de Soria, A. (1998). *Educación del Carácter / Educación Moral, Propuestas Educativas de Aristóteles y Rousseau*, Pamplona, EUNSA.
- Bernal Martínez de Soria, A. & Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, (67), 55. Retrieved from <https://ezproxy.si.unav.es:2098/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url&db=edsdnp&AN=edsdnp.5082914ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Bernal, A., Rivas S. & Urpí, C. (2012). *Educación Familiar, Infancia y Adolescencia*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Bolívar Botía, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, (. 2), 9. Retrieved



- from  
<https://ezproxy.si.unav.es:2098/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url&db=edsdnp&AN=edsdnp.3664340ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Bryan, J. A., & Griffin, D. (2010). A Multidimensional Study of School-Family-Community Partnership Involvement: School, School Counselor, and Training Factors. *Professional School Counseling*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/2156759X1001400108>
- Cabello, S. A., & Miranda, J. G. (2016). La participación de las familias en la escuela: una cuestión compleja. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, 1(7), 28-47.
- Cano, R. & Casado, M. (2015). Escuela y familia. Dos pilares fundamentales para unas buenas prácticas de orientación educativa a través de las escuelas de padres. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18 (2), 15-27.
- Cardona, C. (2005). *Ética del quehacer educativo*, (3ª ed.), Madrid, Rialp.
- DeFlaminis, J. A. 2013. "The Implementation and Replication of the Distributed Leadership Program: More Lessons Learned and Beliefs Confirmed." *Paper presented at the annual meeting of the American educational research association*, San Francisco, California.
- Eichin, N., & Volante, P. (2018). Liderando alianzas entre escuelas, familias y comunidades: una revisión sistemática. *Revista Complutense de Educacion*, 29(2), 595.
- Epstein, J. L. (2010). School/family/community partnerships: Caring for the children we share. *Phi Delta Kappan*, 92(3), 66–96. Retrieved from <https://ezproxy.si.unav.es:2098/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-80051660044&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Erol, Y. C., & Turhan, M. (2018). The Relationship between Distributed Leadership and Family Involvement from Parents' Perspective. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 18(3), 525-540.

- Flynn, G., & Nolan, B. (2008). What do school principals think about current school-family relationships?. *NASSP Bulletin*, 92(3), 173-190.
- Galvan, J. L., & Galvan, M. C. (2017). *Writing literature reviews: A guide for students of the social and behavioral sciences*. Routledge. Devon: UK.
- García, L. M. P., Villalba, M. J. S., del Olmo Fernández, M. J. A., & Alarcón, E. I. (2019). El desafío educativo del siglo XXI: relevancia de la cooperación entre familia y escuela| The educational challenge of the twenty-first century: relevance of the cooperation between family and school. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 12(24), 19-29.
- García Hoz, V. (1994). La formación de la persona: puntos de referencia para su estudio. Retrieved from <https://ezproxy.si.unav.es:2098/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url&db=edsbas&AN=edsbas.F59E76EC&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- García Hoz, V. (1985). *Educación Personalizada*, (6ª ed.), Madrid, Rialp.
- Garreta i Bocacha, J. (2016). Fortalezas y debilidades de la participación de las familias en la escuela. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, 55(2), 141-157.
- Goodall, J. (2013). Parental engagement to support children's learning: a six-point model. *School Leadership & Management*, 33(2), 133-150.
- Goodall, J. (2018). A Toolkit for Parental Engagement: From Project to Process. *School Leadership and Management* 38 (2): 222–238.
- Gumus, S., Gumus, E., Bellibas, M. S., & Esen, M. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 25–48. <https://ezproxy.si.unav.es:2155/10.1177/1741143216659296>
- Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 126-149.
- Hammad, W., & Hallinger, P. (2017). A systematic review of conceptual models and methods used in research on educational leadership and management in Arab societies. *School Leadership & Management*, 37(5), 434-456.

- Harris, A. & Muijs, D. (2002) *Teacher Leadership: a review of research*, Nottingham: National College for School Leadership.
- Hattie, J. (2017). Visible Learning (plus), 250+ Influences on Student Achievement (Imagen). Recuperado de <https://visible-learning.org/wp-content/uploads/2018/03/VLPLUS-252-Influences-Hattie-ranking-DEC-2017.pdf>
- Heath, D., Maghrabi, R., & Carr, N. (2015). Implications of Information and Communication Technologies (ICT) for School-Home Communication. *Journal of Information Technology Education*, 14.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers* (Vol. 465). Harvard University Press.
- Hoover-Dempsey, K. V., Walker, J. M., Sandler, H. M., Whetsel, D., Green, C. L., Wilkins, A. S., & Closson, K. (2005). Why Do Parents Become Involved? Research Findings and Implications. *The Elementary School Journal*, 106(2), 105-130.
- La Marca, A., (2007). Educación Personalizada y formación del carácter. *Estudios sobre Educación*, 13, 113-131.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 1-18.
- Lyford-Pike, A. (1997). *Ternura y firmeza con los hijos* (Vol. 90). Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Malluhi, H. H., & Alomran, N. M. (2019). Family Volunteers as Alternative Future Resources: School Leaders' Beliefs and Practices. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 14(10).
- Millán Puelles, A. (1963). *La Formación de la Personalidad Humana*, (1ª ed.), Madrid, Rialp.

- Miranda Carvajal, C., & Castillo Armijo, P. (2018). Estudio metodológico de las variables que componen el constructo de “apoyo y participación de la familia en los procesos educativos”. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 44(1), 115-133.
- Murphy, J. (2008). The place of leadership in turnaround schools: Insights from organizational recovery in the public and private sectors. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 74-98.
- Palomeque García, I. J., Alfonso Moreira, Y., & López Rodríguez del Rey, M. M. (2018). La participación de la familia en la institución educativa: sus condiciones en el proceso pedagógico. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 398-406. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth about What Motivates us*. New York, NY: Riverhead Books.
- Páez Martínez, R. M. (2015). Familia y escuela : una alianza necesaria en la gestión escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 159.
- Polo, L (2019). *Obras completas de Leonardo Polo, Serie A, Tomo XVIII, El hombre en la historia, Ayudar a Crecer y Antropología de la acción directiva*, Edición y presentación de María Idoya Zorroza, Pamplona, EUNSA.
- Razeto, A. (2016). El involucramiento de las familias en la educación de los niños. Cuatro reflexiones para fortalecer la relación entre familias y escuelas. *Páginas de Educación*, 9(2), 190-216.
- Rivas Borrel, S. (2007). La participación de las familias en la escuela. *Revista española de pedagogía*, LXV (238), 559-57.
- Rivas, S., & Ugarte, C. U. (2014). Formación docente y cultura participativa del centro educativo: claves para favorecer la participación familia-escuela. *Estudios sobre educación*, 27.
- Simon, B. S. (2004). High school outreach and family involvement\*. *Social Psychology of Education*, 7(2), 185-209.
- Selwyn, N., Banaji, S., Hadjithoma-Garstka, C., & Clark, W. (2011). Providing a platform for parents? Exploring the nature of parental engagement with school learning platforms. *Journal of Computer Assisted Learning*, 27(4), 314-323.

- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Harris, A., Jones, M., & Mertz, K. (2015). Opportunities and challenges for taking a distributed perspective: Novice school principals' emerging sense of their new position. *British Educational Research Journal*, *41*(6), 1068-1085.
- Valdés Cuervo, Á. A., & Sánchez, P. A. (2016). Las creencias de los docentes acerca de la participación familiar en la educación. *Revista electrónica de investigación educativa*, *18*(2), 105-115.
- Volante, P., Valenzuela, S., Díaz, A., Fernández, M., & Mladinic, A. (2019). Validation of an assessment centre process for the selection of school leaders in Chile. *School Leadership & Management*, *39*(1), 26-47.
- Warren, M. R., Hong, S., Rubin, C. L., & Uy, P. S. (2009). Beyond the bake sale: A community-based relational approach to parent engagement in schools. *Teachers college record*, *111*(9), 2209-2254.