

LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR EN LA COMUNICACIÓN CON LAS FAMILIAS. PROPUESTA DE MEJORA PARA CENTROS EDUCATIVOS

Patricia de Julián Latorre
Universidad Internacional de la Rioja

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, cualquier empresa u organización humana necesita comunicar (Capriotti, 2021; Grajales-Montoya *et al.*, 2021), esto incluye a los centros educativos. Aunque sus directivos y profesores no sepan de comunicación, en un colegio todo y todos comunican. Pueden hacerlo bien, con acierto, de forma continua, con un propósito, un plan que ayude a mostrar los valores y la misión del colegio, o pueden hacerlo de forma inconsciente e incontrolada (Carnicero, 2005). Las consecuencias de una u otra comunicación son distintas y de ellas puede depender la supervivencia del colegio (de Julián-Latorre, 2024a).

Uno de los públicos internos que más debe cuidar un colegio en su comunicación, son las familias, actores principales en la educación de los alumnos (Belmonte *et al.*, 2020). A pesar de que tanto la legislación española como la europea reconocen y protegen el derecho de las familias a participar activamente en la vida escolar de sus hijos, la realidad muestra que la comunicación entre escuela y familia —considerada un «elemento clave» en esta relación (Macià, 2019, p. 148)— continúa siendo, en muchas ocasiones, insatisfactoria (Rivas y Ugarte, 2014). Esta deficiencia comunicativa ha llevado a los centros educativos, en los últimos años, a redoblar esfuerzos por optimizar su comunicación corporativa y fortalecer los vínculos con sus distintos públicos, especialmente con las familias. Esta mejora no solo tiene un impacto positivo en el rendimiento académico del alumnado, sino que también contribuye a construir una imagen institucional sólida, diferenciadora y capaz de atraer nuevas familias (Macià, 2019).

En un escenario marcado por una alarmante caída de la natalidad, estas acciones comunicativas adquieren una relevancia aún mayor. Según el Informe 2024 sobre el estado del sistema educativo (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, 2024), apenas el 3,7 % de la población española tiene entre cero y cuatro años (p. 41), lo que indica una pirámide poblacional invertida y una constante disminución de la población en edad escolar. Esta tendencia se mantendrá en las próximas décadas: se estima que, para 2037, habrá 570.000 menores de 16 años menos que en 2023, lo que supone una reducción del 8,1 % en este segmento (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, 2024, p. 44).

En este contexto de competencia creciente y demografía adversa, la comunicación se convierte en una herramienta estratégica indispensable para cualquier institución educativa. Tal como afirma Carnicero (2005), «las peculiaridades de las instituciones escolares, las identifica como organizaciones sociales que necesitan desarrollar un elevado nivel de comunicación e información» (p. 20). Aunque no siempre cuenten con profesionales especializados, cada acción en un centro comunica: desde la puntualidad hasta el tono de voz o los gestos del personal. Por ello, la comunicación institucional no puede dejarse al azar; debe ser planificada, deliberada y alineada con los objetivos del colegio (Gregory y Willis, 2019). Sin embargo, la literatura científica sobre la comunicación en centros escolares, y más específicamente sobre la relación comunicativa entre colegio y familia, aún es escasa.

La comunicación no debe entenderse como una tarea secundaria o accesorio dentro de la gestión escolar, sino como una función estratégica que atraviesa todos los niveles de la organización (de Julián-Latorre, 2023). En este sentido, los directores de los centros educativos no solo deben ser conscientes del poder de la comunicación institucional, sino también asumir su liderazgo como los principales responsables de su diseño, planificación e implementación (Gamarra, 2024). De su visión, preparación y compromiso comunicativo depende en gran medida el éxito de la relación con las familias y, por extensión, la imagen y sostenibilidad del propio centro. Como advierte Carnicero (2005), «nadie participa en aquello que no conoce, o que no conoce suficientemente» (p. 20), por lo que el liderazgo comunicativo del director resulta clave para implicar a toda la comunidad escolar en una cultura de comunicación coherente, transparente y alineada con los valores e identidad del colegio. En tiempos donde la imagen institucional, la captación de alumnado y la fidelización de

las familias son factores decisivos, comunicar bien no es una opción, sino una necesidad estratégica y urgente (Cuenca-Fontbona, 2022).

Por tanto, la presente investigación persigue un doble objetivo: 1) realizar una revisión sistemática de la literatura científica (entre 2015 y 2025) para establecer un marco teórico sobre cómo realizan los colegios su comunicación con las familias y qué papel tienen en esta labor los directores de los centros educativo; y 2) diseñar una propuesta de buenas prácticas que todo director de un centro educativo debe tener en cuenta si quiere mejorar su comunicación con las familias.

2. METODOLOGÍA

Para realizar la investigación se ha utilizado una metodología cualitativa: la revisión sistemática, con el objetivo de analizar la producción científica publicada en la última década (2015-2025) en torno a cuatro ejes temáticos fundamentales: la función directiva en el trato con las familias, el papel del director en la comunicación institucional, la comunicación colegio-familia, y el liderazgo educativo vinculado a la gestión de la comunicación escolar. Se ha seguido el protocolo PRISMA como guía metodológica que es útil y eficaz en investigaciones sociales (Rodríguez *et al.*, 2023).

Se han establecido los siguientes criterios de inclusión: artículos científicos revisados por pares, tesis doctorales o capítulos de libros académicos; publicaciones editadas entre los años 2015 y 2025; estudios escritos en español; investigaciones realizadas sobre centros escolares; trabajos que se refieran específicamente a alguno de los cuatro ejes incluidos en la investigación. Los criterios de exclusión han sido: trabajos sin aportación empírica o teórica relevante, artículos no accesibles en texto completo o cualquier escrito que no cumpla los criterios de inclusión.

La búsqueda bibliográfica se ha realizado entre el mes de mayo de 2025, en las siguientes bases de datos académicas: Scopus, Dialnet, Redalyc y Google Scholar, utilizando combinaciones booleanas de palabras clave en español: «director centro educativo» AND «comunicación con familias», «liderazgo educativo» AND «comunicación institucional», «liderazgo director centro educativo» AND «comunicación colegio-familia».

Para la revisión se han seguido varias fases: En la primera búsqueda se han obtenido un total de 376 documentos. Tras eliminar duplicados y aplicar los criterios de exclusión, se han seleccionado 89 textos. De todos

ellos se han evaluado los contenidos, metodología y relevancia temática de cada uno de ellos hasta llegar a un total de 22 estudios. Por último, se han leído y analizado cada uno de ellos extrayendo la información que se ha considerado relevante para elaborar el estado de la cuestión.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

De todos los públicos con los que un colegio debe comunicarse, las familias es uno de los más importantes. Las familias son los usuarios de la institución educativa y el centro debe estar a su servicio para conseguir los objetivos que se proponen. Además, son los principales educadores de sus hijos, pero se apoyan en la escuela para esta importante labor (Parody *et al.*, 2019). Por ello, el primer derecho que tienen es el de ser informados convenientemente (Macià, 2019).

En los últimos años, la relación entre las familias y los centros educativos ha adquirido una creciente relevancia en el ámbito académico. Diversos estudios coinciden en que la implicación familiar tiene un impacto directo en el rendimiento académico y en el desarrollo integral del alumnado (Belmonte *et al.*, 2020). Esta cooperación refuerza valores, mejora la convivencia escolar y contribuye a construir un entorno educativo más saludable. Investigadores como Egido (2020), Garreta (2015) y Escalante (2019) destacan que una participación activa de las familias desde un enfoque integral es clave para el éxito escolar.

3.1. La comunicación colegio-familia: situación actual y desafíos

Aunque se reconoce la importancia de la colaboración familia-escuela, todavía son escasos los estudios que abordan la comunicación desde una perspectiva institucional o estratégica (Macià, 2019). De Julián-Latorre (2024a, 2024b) subraya que una buena política comunicativa es fundamental para afrontar desafíos como la disminución de matrículas o para posicionarse como un centro de referencia. Una comunicación eficaz fortalece la relación con las familias existentes y «favorece siempre que el colegio sea recomendado» (De Julián-Latorre, 2024b, p. 173).

Cada centro educativo responde a realidades socioculturales distintas. Por ello, no existe una fórmula única de comunicación. Tal como señala Macià (2019), cada institución requiere un plan de comunicación adaptado a su contexto. Egido (2020) identifica las carencias comunicativas como uno de los principales focos de conflicto entre escuelas y familias. Un área espe-

cialmente sensible es la relación con familias inmigrantes, quienes enfrentan barreras lingüísticas, diferencias culturales y desconocimiento del sistema educativo español. A pesar de ello, estas familias suelen depositar grandes expectativas en la escuela como vía de integración social.

Diversos estudios (Macià, 2019; Macià y Garreta, 2020; Parody *et al.*, 2019; Escalante, 2019; Guzón y González-Alonso, 2019) coinciden en señalar una serie de debilidades recurrentes en la relación entre las familias y el colegio, que los equipos directivos deben conocer para poder convertir en oportunidades de mejora. Entre las más destacadas se encuentran:

- Cambios en la estructura familiar, falta de tiempo y escasa identificación con el proyecto educativo del centro.
- Entrevistas y tutorías centradas solo en problemas, percibidas como una carga, sin facilitar la conciliación, ni la participación familiar.
- Uso ineficaz de la agenda escolar: falta de comentarios positivos, desconocimiento de su funcionamiento por parte de las familias o escasa revisión por estas.
- Reuniones grupales poco dinámicas, limitadas a la transmisión de información, repetitivas y con baja participación.
- Déficit de comunicación informal, especialmente en etapas superiores.
- Preferencia por canales tradicionales frente al uso de herramientas digitales más eficaces.
- Baja implicación y compromiso familiar en las actividades escolares, siendo las madres quienes participan con mayor frecuencia. Escasa asistencia de las familias a actividades de carácter formativo o pedagógico.
- Persistencia de la idea de que la educación es responsabilidad exclusiva de la escuela.
- Directores con poca presencia o disponibilidad en la relación con las familias.
- Profesorado sin formación en comunicación o reticente a establecer vínculos más cercanos con los padres.

Los centros educativos son conscientes de todas estas debilidades y están cada vez más comprometidas con mejorar esta relación. Egido y Bertrán (2017) afirman que una comunicación clara y cercana constituye la base de cualquier forma de participación significativa. En esta línea de mejora, Guzón y González-Alonso (2019, pp. 45-48) proponen cinco principios fundamentales para una comunicación eficaz entre familias y centros:

1. Claridad y transparencia, para establecer un clima de confianza.
2. Escucha activa, para comprender más allá de las palabras.
3. Interrogación empática, para interpretar la realidad del otro.
4. Reconocimiento de errores, como muestra de humildad y apertura.
5. Comunicación positiva, que valore logros sin omitir la crítica constructiva.

3.2. Canales de comunicación con las familias

La gestión de la comunicación debe adaptarse a los distintos grados de formalidad y necesidades informativas. Según Macià (2019), los canales se dividen en unidireccionales y bidireccionales. Otros autores, como Carnicero (2005) los clasifican en función de su uso y situación (formal o informal) o el modo de interacción (directo o digital). A continuación, se hace un listado de cada uno de ellos:

- Canales institucionales formales: circulares y paneles informativos, página web y blogs, *newsletters*, plataformas educativas, calendario del centro.
- Comunicación informal: entradas y salidas del colegio.
- Canales de interacción directa: agenda escolar, tutorías, reuniones generales, tablón de anuncios.
- Redes sociales y canales digitales: la transformación digital impulsada por la crisis sanitaria del Covid-19 reconfiguró de forma significativa los canales de comunicación entre los centros educativos y las familias. La incorporación de entornos virtuales y tecnologías digitales en el ámbito escolar no solo afectó a las metodologías de enseñanza, sino que también alteró los modos en que se establecen las relaciones con la comunidad educativa (Hernández *et al.*, 2017). Si bien la integración de las TIC está ampliamente extendida y es bien valorada tanto por las escuelas como por las familias, no está exenta de desafíos y limitaciones que aún persisten (Alonso *et al.*, 2024).
- En este contexto, se reafirma la idea de que la colaboración entre las familias y los centros constituye un pilar fundamental para garantizar una educación de calidad (Aierbe-Barandiaran *et al.*, 2023). Aunque existen múltiples formas de establecer esta comunicación, el contacto directo sigue siendo insustituible por su valor emocional y humano en el vínculo educativo. No obstante, los

acontecimientos recientes han demostrado que los recursos digitales pueden convertirse en herramientas necesarias, incluso prioritarias, en ciertos momentos. A pesar de sus ventajas en términos de inmediatez y accesibilidad, las tecnologías pueden provocar malentendidos o generar distancias relacionales si no se emplean con criterios pedagógicos y comunicativos adecuados.

- Por otro lado, la gestión de estos canales debe respetar la privacidad y estar alineada con los valores del centro (Llevod y Bernad, 2015).
- Actividades como herramientas comunicativas: en combinación con los canales, existen distintas herramientas que un centro escolar puede utilizar para reforzar la comunicación y relación con sus familias (Macià, 2019): celebraciones escolares (fiestas, festivales, graduaciones); actividades deportivas; acciones solidarias; charlas formativas; herramientas de evaluación y mejora continua (encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias) y asociaciones de padres ofrecen una valiosa retroalimentación que puede orientar mejoras significativas.

La mejora de la comunicación entre centros escolares y familias constituye un reto complejo pero indispensable. Requiere superar barreras estructurales, replantear actitudes y diseñar estrategias adaptadas a cada realidad. Apostar por una comunicación clara, inclusiva y bidireccional es una condición esencial para fomentar la participación significativa de las familias y, en consecuencia, garantizar el éxito educativo del alumnado (Escalante, 2019).

3.3. El papel del director en un centro educativo

El liderazgo escolar es clave para mejorar la calidad educativa y el rendimiento del alumnado. Este liderazgo no solo implica una buena gestión, sino también la capacidad de motivar y generar compromiso en torno a objetivos comunes. Para ello, es fundamental que los directores gestionen eficazmente la comunicación, especialmente con las familias (Gamarra, 2024).

La comunicación de un centro educativo debe ser gestionada siempre de forma estratégica y profesional. Es el equipo directivo y, más concretamente, el director del colegio, el que debe tomar las riendas de la misma con liderazgo transformador y amplitud de miras. Debe contar con un director de comunicación que sea de su total confianza y que forme parte del equipo directivo, que sea especialista en comunicación y en el que pueda delegar y confiar (de Julián-Latorre, 2024b).

Un directivo de un centro educativo debe gestionar la comunicación con las familias de manera clara, eficiente y coherente, utilizando diferentes canales según el tipo de información y el grado de formalidad requerido. Incorporar a las familias en los procesos de decisión resulta fundamental para consolidar la relación entre el ámbito escolar y el entorno familiar. Es responsabilidad del equipo directivo asegurar que los canales de participación sean accesibles, equitativos y reflejen la pluralidad presente en la comunidad educativa. Asimismo, dar respuesta a las opiniones y sugerencias de los padres y madres permite ajustar y perfeccionar las estrategias pedagógicas de forma continua (Gamarra, 2024).

Importante es también su apoyo e influencia en el profesorado, que es quien se relaciona más directamente con las familias. Si se apoya su desarrollo profesional, se reconoce su labor, se asegura la permanencia de docentes altamente cualificados, y se le forma convenientemente en comunicación, mejorará el clima escolar y se garantizará una transmisión del ideario y los valores del centro y una mayor cercanía e implicación con las familias (Portilla *et al.*, 2023).

Estudios como el de García-Segura *et al.* (2023) evidencian que los equipos directivos reconocen la relevancia de establecer una comunicación cuidada y profesional tanto con las familias como con el profesorado. No obstante, investigaciones como la de Julián-Latorre (2023) señalan que aún persisten carencias significativas en la formación específica de los directivos en este ámbito, así como una limitada asignación de recursos destinados a fortalecer la comunicación institucional.

Los directivos, por tanto, tienen un gran reto por delante en el ámbito de la comunicación colegio-familia. Por un lado, el de formar correctamente a los docentes y resto del personal para que utilicen todos los canales de forma eficaz y cada tutoría con padres transmita los valores del centro. En segundo lugar, conseguir generar confianza y cercanía con cada familia, potenciar actividades atractivas y formar una cultura de participación e implicación real de los padres en la vida del centro.

4. BUENAS PRÁCTICAS EN LA COMUNICACIÓN COLEGIO-FAMILIA PARA DIRECTORES ESCOLARES

Tal y como se ha visto anteriormente, el director de un colegio debe saber de gestión y de comunicación para, desde estos dos pilares, ejercer su liderazgo con todos los públicos. Por ello, después de estudiar cómo se está

llevando a cabo la comunicación familia-colegio en los centros educativos, desafíos y oportunidades que se les presentan, se incluye una lista de buenas prácticas que el director de un colegio puede tener en cuenta para que esta comunicación sea realmente eficaz y consiga los objetivos que persigue.

- Establecer objetivos y mensajes claros, y el uso adecuado de cada canal según el tipo de información y urgencia. Esto evita duplicidades y contradicciones. Ser impulsor de nuevas iniciativas y distribuir convenientemente las tareas.
- Tener en cuenta las características socioculturales y tecnológicas de las familias para elegir los medios y los canales más accesibles y efectivos.
- Mantener un tono coherente, respetuoso y claro en todos los canales. Usar lenguaje inclusivo y comprensible para evitar malentendidos.
- Establecer una periodicidad para *newsletters*, publicaciones en redes o blogs, y evitar saturar con mensajes innecesarios. La previsión mejora la organización y la percepción de profesionalidad. Si se envían demasiados mensajes a las familias se corre el riesgo de conseguir el efecto contrario y que pierdan efectividad.
- Cuidar la imagen institucional. Verificar ortografía, estética visual y calidad del contenido. Asegurar el cumplimiento de la ley de protección de datos en todo momento.
- Escuchar a las familias y potenciar una comunicación bidireccional: Facilitar canales de retroalimentación (encuestas, formularios, espacios de escucha activa) para conocer su opinión y ajustar la comunicación a sus necesidades.
- Revisar periódicamente la eficacia de los canales utilizados, del tono, los mensajes y su periodicidad, mediante indicadores (nivel de lectura, participación, respuesta) y hacer mejoras continuas.
- Implicar a los docentes en la comunicación y facilitarles formación práctica sobre el uso de los distintos canales. Acompañar a los docentes que tengan más dificultades tecnológicas.
- No sobrecargar a los docentes en otras tareas y darles el tiempo y la formación necesaria para poder atender a las familias que tienen encomendadas de forma eficaz, profesional y realista. Escucharlos y preguntarles para detectar cuáles son aquellas dificultades que están teniendo en su relación con las familias para poner solución y tomar medidas.

- Si se proponen reuniones, tutorías o charlas formativas a las familias, tener en cuenta qué pueden necesitar para acudir y facilitarles la asistencia. Cuidar el horario, darles la posibilidad de que si tienen hijos pequeños puedan quedarse en el colegio bajo el cuidado de algún monitor y haciendo actividades. Si la hora elegida se acerca a la comida, merienda o cena, plantearse ofrecer un pisco-labis o animar a traer cada uno algo y compartir. Está demostrado que comer juntos genera una mejor atmósfera y refuerza el sentido de pertenencia.
- Posibilitar una toma de decisiones conjunta. Las políticas educativas de los centros deben garantizar la participación de las familias en la planificación, toma de decisiones, y supervisión de los proyectos educativos a través de su integración en las juntas y consejos o mediante la composición de grupos de trabajo.

Recordar, por tanto, que implicar a las familias en la educación de sus hijos y conseguir su participación en la vida del colegio, debe convertirse en uno de los principales objetivos de los centros educativos, generando un mayor compromiso de los padres y una mejora en el rendimiento escolar de los menores.

5. CONCLUSIONES

La comunicación entre escuela y familia no puede ser improvisada. Debe entenderse como una tarea estratégica, transversal y profesional que atraviesa todos los niveles del centro educativo. Su impacto va mucho más allá del intercambio de información, afectando directamente la calidad del proceso educativo, la convivencia y la sostenibilidad institucional.

El liderazgo directivo es clave para transformar la cultura comunicativa del centro. No basta con que existan canales; es imprescindible que los directores asuman el liderazgo activo en su planificación, ejecución y evaluación. La implicación real del equipo directivo multiplica las oportunidades de generar confianza, compromiso y colaboración entre las familias.

Persisten importantes carencias en la formación de los equipos directivos en competencias comunicativas. La revisión sistemática evidencia una brecha entre la importancia teórica de la comunicación institucional y su desarrollo práctico en muchos centros. Es urgente diseñar políticas de formación continua para directivos en esta área.

La mejora en la comunicación es una responsabilidad compartida, pero debe ser liderada desde la dirección. Para que las familias participen de forma

real y significativa en la vida escolar, el centro debe generar condiciones de accesibilidad, respeto y escucha. Esto exige un liderazgo empático, capaz de integrar las voces de todos los actores y adaptarse a las distintas realidades sociales y tecnológicas.

Las buenas prácticas propuestas en esta investigación ofrecen un marco útil y aplicable. Constituyen una herramienta de mejora concreta para centros educativos que busquen fortalecer sus vínculos con las familias. Si se aplican con profesionalidad, estrategia y visión institucional, pueden ser de gran ayuda para mejorar la implicación de las familias en la vida del centro y las relaciones colegio-familia.

6. REFERENCIAS

- AIERBE-BARANDIARAN, A., BARTAU-ROJAS, I., y OREGUI-GONZÁLEZ, E. (2023). Implicación familiar y eficacia escolar en educación primaria. *Anales de Psicología*, 39(1), 51-61. <https://doi.org/10.6018/analesps.469261>
- ALONSO, J., MULERO, I, y RODRÍGUEZ, M. (2024). La comunicación familia-centro educativo mediante las TIC. *REIDOCREA*,13(05), 62-74. <https://doi.org/10.30827/digibug.89263>
- BELMONTE, ML, BERNÁNDEZ-GÓMEZ, A, y MEHLECKE, QT (2020). La relación familia-escuela como escenario de colaboración en la comunidad educativa. *Revista Valore*, 5, 5025. <https://doi.org/10.22408/rev502020465e-5025>
- CAPRIOTTI, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional.
- CARNICERO DUQUE, P. (2005). *La comunicación y gestión de la información en las instituciones educativas*. Praxis.
- CUENCA-FONTBONA, J., COMPTE-PUJOL, M. y ZELER, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 163-182. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2022-1537>
- DE JULIÁN-LATORRE, P. (2023). *La gestión de la comunicación corporativa en los colegios concertados católicos o de inspiración católica en Madrid capital*. (Tesis doctoral). Universidad San Pablo CEU. Madrid. <http://hdl.handle.net/10637/14202>
- (2024a). La gestión de la comunicación corporativa de los centros educativos concertados de Madrid tras el covid-19. La percepción de las familias. En *Áreas comunicativas sus nuevos retos*. Colección Universidad y lectura (pp. 165-174). Marcial Pons. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9957671>
- (2024b). La incorporación del departamento de comunicación a los colegios concertados. La figura e importancia del dircom. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-535>
- EGIDO GÁLVEZ, I. y BERTRÁN TARRÉS, M. (2017). Prácticas de Colaboración Familia-Escuela en centros de éxito

- de entornos desfavorecidos. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 29, pp. 97-110. <https://www.redalyc.org/pdf/1350/135049901008.pdf>
- EGIDO GÁLVEZ, I. (2020). La colaboración familia-escuela: revisión de una década de literatura empírica en España (2010-2019). *Bordón: Revista de pedagogía*, 72(3), 65-84. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2020.79394>
- ESCALANTE RODRÍGUEZ, G. (2020). Estrategias de involucramiento y comunicación entre docentes y padres de familia: Un estudio de caso. *Tlamehua: revista de ciencias sociales*, (48), 175-193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7546114>
- GAMARRA HUAMANTICA, J.C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. Vol. 8, n.º 34, pp. 1897-1912 <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- GARCÍA-SEGURA, S., COPÉ-GIL, D. y GIL-PINO, C. (2023). La comprensión y la mejora de los centros educativos a través del análisis de sus proyectos de dirección: el caso de Córdoba (España). *Revista Educación*, 47(1), 277-295. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51953>
- GARRETA, J. (2015). La comunicación familia-escuela en Educación Infantil y Primaria. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 8(1), 71-85. <https://doi.org/10.7203/RASE.8.1.8762>
- GRAJALES-MONTOYA, N., GÓMEZ-BAYONA, L. y CORONADO-RÍOS, B. (2021). La comunicación estratégica desde el mercadeo en instituciones educativas. *Revista CEA*, v. 7, n. 13, e1684. <https://doi.org/10.22430/24223182.1684>
- GREGORY, A., y WILLIS, P. A. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. EUNSA.
- GUZÓN NESTAR, J. L., y GONZÁLEZ-ALONSO, F. (2019). La comunicación entre la familia y la escuela. *Papeles Salmantinos De educación*, (23), 31-54. <https://doi.org/10.36576/summa.108386>
- HERNÁNDEZ, I. M., CASCALES-MARTÍNEZ, A. y GOMARIZ, M. A. (2017). Grupos de Whatsapp en familias de Educación Infantil y Primaria. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa-RELATEC*, 16(2), 239-255. <https://doi.org/10.17398/1695-288X.16.2.239>
- LLEVOT, N., y BERNAD, O. (2015). La participación de las familias en la escuela: factores clave. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 8(1), 57-70. <https://doi.org/10.7203/RASE.8.1.8761>
- MACIÀ BORDALBA, M. (2019). Principales canales para la comunicación familia-escuela: análisis de necesidades y propuestas de mejora. *Revista Complutense de Educación*, 30(1), 147-165. <http://doi.org/10.5209/RCED.56034>
- (2019). Principales canales para la comunicación familia-escuela: análisis de necesidades y propuestas de mejora. *Revista Complutense de Educación*. <http://dx.doi.org/10.5209/RCED.56034>
- MACIÀ, M. y GARRETA, J. (2020). La comunicación familia-escuela: realidades, desafíos y nuevos rumbos. In Cárcamo,

- H; Mora, ML. (Edit): *Familia, escuela y sociedad. Múltiples miradas para un fenómeno complejo*. Ediciones Universidad Bío-Bío. pp. 71-89. <https://acortar.link/x6MrHY>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN PROFESIONAL Y DEPORTES (2024). *Informe 2024 sobre el estado del sistema educativo. Curso 2022-2023*. Secretaría General Técnica. <https://n9.cl/vqklq>
- PARODY GARCÍA, L. M., SANTOS VILLALBA, M. J., ALCALÁ DEL OLMO FERNÁNDEZ, M. J., y ISEQUILLA ALARCÓN, E. (2019). El desafío educativo del siglo XXI: Relevancia de la cooperación entre familia y escuela. *Espiral. Cuadernos del profesorado*. Vol. 12, n.º 24, pp. 19-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6882603>
- PORTILLA GARCÍA, S. Z., DIAZ-CAMACHO, R. F., ROMANI MIRANDA, U. I. y RIVERA MUÑOZ, J. L. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, (20), 228-241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>
- RIVAS BORRELL, S., y UGARTE ARTAL, C. (2014). Formación docente y cultura participativa del centro educativo: claves para favorecer la participación familia-escuela. *Estudios Sobre Educación*, 27, 153-168. <https://doi.org/10.15581/004.27.153-168>
- RODRÍGUEZ, J., ESTRELLA, H., ARCEO, E. y ZALDÍVAR, M. (2023). Formación del Profesorado durante la Pandemia por Covid-19. Una Revisión De Literatura. Profesorado, *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 27(3), 219-241. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v27i3.27886>