UAB
Universitat Autònoma de Barcelona

Dipòsit digital de documents de la UAB

This is the **published version** of the bachelor thesis:

Galimany Miralles, Jana. *La influència de la direcció escolar en la participació de les famílies. — Anàlisi de facilitadors i barreres —*. Treball de Final de Grau (Universitat Autònoma de Barcelona), 2026 (Educació Primària). 50 pàg.

This version is available at https://ddd.uab.cat/record/336915

under the terms of the BY-SA license.

Universitat Autònoma de Barcelona

TREBALL DE FI DE GRAU

La influència de la direcció escolar en la participació de les famílies.

- Anàlisi de facilitadors i barreres -

Autora: Jana Galimany Miralles

Grau en Educació Primària

Tutora: Sara Colorado Ramírez

Facultat de Ciències de l'Educació,

Departament de Pedagogia Aplicada

Data: 01/06/2026

Convocatòria de juny 2026

AGRAÏMENTS

A la meva família, per ser el meu exemple a seguir i haver confiat sempre en mi.

A les meves amistats, per fer aquest camí més fàcil.

A totes les persones que han format part d'aquests quatre anys de carrera, per haver contribuït al meu aprenentatge i al meu creixement personal i professional.

RESUM. Aquest treball analitza com les pràctiques directives influeixen en la participació de les famílies a l'escola. A partir de qüestionaris a direccions i famílies, i de l'anàlisi de projectes de direcció, s'identifiquen facilitadors i barreres d'aquesta participació. Els resultats mostren que la direcció escolar és clau per generar espais de comunicació, confiança i implicació. Tot i això, la participació sovint queda limitada a formes informatives o puntuals. Es conclou que cal avançar cap a una participació familiar més inclusiva, estable i corresponsable.

Paraules clau: direcció escolar; participació familiar; lideratge educatiu; famílies; relació família-escola; inclusió educativa; participació escolar.

RESUMEN. Este trabajo analiza cómo las prácticas directivas influyen en la participación de las familias en la escuela. A partir de cuestionarios a direcciones y familias, y del análisis de proyectos de dirección, se identifican facilitadores y barreras de esta participación. Los resultados muestran que la dirección escolar es clave para generar espacios de comunicación, confianza e implicación. Aun así, la participación a menudo queda limitada a formas informativas o puntuales. Se concluye que es necesario avanzar hacia una participación familiar más inclusiva, estable y corresponsable.

Palabras clave: dirección escolar; participación familiar; liderazgo educativo; familias; relación familia-escuela; inclusión educativa; participación escolar.

ABSTRACT. This study analyses how school leadership practices influence family participation in schools. Based on questionnaires addressed to school leaders and families, together with the analysis of school leadership projects, it identifies the main facilitators and barriers to participation. The results show that school leadership plays a key role in creating spaces for communication, trust and involvement. However, participation often remains limited to informative or occasional forms. The study concludes that schools need to move towards more inclusive, stable and co-responsible family participation.

Keywords: school leadership; family participation; educational leadership; families; family-school relationship; inclusive education; school participation.

Nota de llenguatge: *Per facilitar la lectura, s'evita, en la majoria de casos, l'ús continuat de la duplicitat de gènere (director/directora). Així mateix, cada vegada que es menciona director, s'entén que es fa referència a ambdós sexes, sense que això impliqui cap mena de consideració discriminatòria.*

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ **6**

2. PLANTEJAMENT GENERAL DE LA RECERCA **7**

2.1. Motivacions i justificació de la recerca 7

2.2. El problema. Objecte d'estudi 8

2.3. Finalitat, preguntes i objectius de la recerca 8

2.4. Plantejament metodològic 9

3. MARC TEÒRIC **9**

3.1. La direcció escolar 9

3.1.1. Conceptualització i caracterització de la direcció escolar 10

3.1.2. Funcions i competències de l'equip directiu 10

3.1.3. Conceptualització i tipologia de lideratge educatiu 11

3.2. La participació de les famílies a l'escola 12

3.2.1. Conceptualització de la participació 12

3.2.2. Característiques i tipologies de la participació 13

3.2.3. Òrgans de participació: AFA 15

3.3. Condicionants per la participació de les famílies a l'escola 16

3.3.1. Facilitadors de la participació 17

3.3.2. Barreres de la participació 18

4. MARC APLICAT **18**

4.1. Disseny i desenvolupament de la recerca 18

4.1.1. Fonamentació metodològica 18

4.1.2. Paradigma de recerca 19

4.1.3. Població i mostra de la recerca 19

4.2. Tècniques i instruments per a l'obtenció de dades 21

4.2.1. Qüestionaris 21

4.2.1.1. Característiques i construcció dels qüestionaris 21

4.2.1.2. Validació dels qüestionaris 22

4.2.1.3 Recollida de dades i tractament de la informació 22

4.2.2. Documentació institucional: projectes de direcció 23

4.2.2.1. Característiques dels projectes de direcció 23

4.2.2.2. Recollida de dades i tractament de la informació 23

4.3. Anàlisi dels resultats 24

4.3.1. Qüestionaris 24
4.3.1.1. Questionari per a directors 24
4.3.1.2. Questionari per a famílies 27
4.3.2. Documentació institucional: projectes de direcció 31
5. MARC CONCLUSIU **34**
5.1. Discussió dels resultats 34
5.2. Conclusions 38
5.3. Contribució al camp de l'educació 40
6. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES **41**
7. ANNEXOS **49**
Annex 1. Qüestionaris presentats per la recerca 49

ÍNDEX FIGURES

Figura 1. Rúbrica d'anàlisi de projectes de direcció. 23

Figura 2. Quin paper té la participació de les famílies en el funcionament dels centres? 24

Figura 3. Quin és el grau de participació que teniu a l'escola? 27

Figura 4. Creus que la direcció del centre facilita la participació de les famílies? 28

Figura 5. Quan una família fa arribar un suggeriment o queixa a la direcció, com es rep? 28

Figura 6. Consideres que la participació de les famílies depèn de com actua la direcció? 30

ÍNDEX TAULES

Taula 1. Rúbrica de la mostra de directors de centre 20

Taula 2. Opinió dels directors 26

Taula 3. Opinió i propostes de les famílies 30

Taula 4. Resultats generals de la rúbrica aplicada als projectes de direcció 31

1. INTRODUCCIÓ

Les pràctiques directives constitueixen un element clau en la gestió i funcionament dels centres educatius públics, ja que influeixen directament en la participació, cohesió i clima de tota la institució educativa. Comprendre com desenvolupa la direcció escolar el lideratge i pren les decisions resulta fonamental per promoure pràctiques participatives eficaces i enriquidores per a les famílies. Segons Torrecilla (2014), els líders tenen la capacitat d'incidir i transformar la cultura escolar. En l'actualitat, les escoles es troben davant de diversos reptes organitzatius i pedagògics que exigeixen un lideratge eficaç i adaptatiu, com per exemple la promoció de la cohesió família-escola i la participació de les famílies als centres educatius.

Per això, en aquest treball es busca analitzar com les pràctiques professionals de la direcció escolar influeixen en la participació de les famílies a l'escola. El document s'estructura en quatre blocs principals: un primer amb el plantejament general de la recerca, en què s'exposa la justificació de la recerca, l'objecte d'estudi, la finalitat, les preguntes de recerca, els objectius, entre altres aspectes. Un segon amb els referents teòrics que aproximen i delineen l'objecte d'estudi. Un tercer amb el disseny i desenvolupament de la recerca, les tècniques i els instruments d'obtenció de dades i l'anàlisi dels resultats. Finalment, el marc conlusiu, que inclou la discussió dels resultats, les conclusions i la contribució al camp de l'edcuació.

2. PLANTEJAMENT GENERAL DE LA RECERCA

2.1. Motivacions i justificació de la recerca

El treball sorgeix de l'interès per analitzar la relació entre les pràctiques professionals de les direccions escolars a les escoles públiques i la seva influència en la participació de les famílies al centre educatiu.

L'objecte d'estudi és, en primer lloc, per una *motivació personal*, per conèixer el paper que excerceix la direcció en el funcionament i l'organització dels centres educatius. Des de l'inici de la meva formació universitària he tingut curiositat per comprendre com es prenen les decisions dins dels centres educatius i com aquestes poden influir en la participació de les famílies a l'escola. Aquí, cal sumar la meva voluntat a llarg termini d'assumir la direcció d'un centre educatiu.

També, existeix una *motivació social* vincluada a conèixer les percepcions de les famílies sobre la gestió de les escoles. Sovint, fora de l'escola es donen converses i opinions entre famílies en què es comenten, es qüestionen o es valoren les decisions preses per l'equip directiu. En aquests espais informals, les famílies es posicionen davant de les pràctiques o actuacions de l'equip directiu i, per tant, s'evidencia que les decisions directives tenen impacte dins i forma del centre, per tant, en com les famílies perceben l'escola i participen en ella.

Finalment, una *motivació acadèmica*, on la participació de les famílies en les escoles resulta ser una temàtica cada vegada més present en els debats educatius actuals. En els darrers anys s'ha posat de manifest la importància d'establir relacions de col·laboració entre escola i famílies per afavorir el desenvolupament integral de l'alumnat. Tanmateix, aquesta participació genera, en alguns casos, controvèrsia, especialment, en relació amb els límits de la implicació familiar en la vida escolar o amb les dificultats de conciliació familiar que poden faclitar o no aquesta participació.

En definitiva, estudiar les pràctiques directives permet analitzar de quina manera i quines pràctiques poden fomentar o no una relació positiva i col·laborativa entre les famílies i l'escola o, distanciament i contrarietat.

2.2. El problema. Objecte d'estudi

Per Moliner (2025) la relació entre l'escola i les famílies ha deixat de ser una simple formalitat educativa per convertir-se en un eix vertebrador, és a dir, la participació de les famílies té conseqüències directes i diferenciades en l'èxit educatiu de l'alumnat. Per això mateix, la relació entre l'escola i les famílies és rellevant tant pel que fa a l'acompanyament de l'alumnat com a la corresponsabilitat educativa. Tot i això, Tena (2025), expressa que fa molt de temps que es parla de col·laboració i participació de les famílies a l'escola, però resulta molt complicat aplicar i concretar com, quan, on i de quina forma ha de ser, perquè és una qüestió que acostuma a recaure en el paper de les direccions escolars.

Malgrat tot l'anterior, s'observa una baixa implicació de moltes famílies en la vida escolar per factors materials i socials com els horaris laborals, la manca de temps, les responsabilitats familiars o les barreres culturals i lingüístiques (Harris i Goodall, 2008). En conseqüència, es produeix una gran distància entre escola i famílies que dificulta la construcció d'un projecte educatiu compartit. En aquest escenari, l'estil de les direccions escolars i la seva proposta del projecte de direcció, pot tenir una influència positiva o negativa en la participació de les famílies a l'escola.

Per això, es fa necessari analitzar com i de quina manera poden influenciar els directors en la participació de les famílies a l'escola. En aquest sentit, es busca comprendre si les direccions escolars són un agent clau en la promoció de la participació de les famílies i en la contrucció d'una relació escola-família oberta, col·laborativa i inclusiva.

2.3. Finalitat, preguntes i objectius de la recerca

Tenint en compte el problema de recerca, la finalitat del treball és *estudiar si les pràctiques directives condicionen la participació de les famílies a l'escola*. Això permetrà comprendre si existeixen pràctiques directives que afavoreixen o limiten la implicació de les famílies a l'escola i en què es caracteritzen.

Per això, amb els objectius de recerca es busca donar resposta a les preguntes següents:

PR1. Quines pràctiques directives promouen la participació de les famílies a l'escola?

PR2. Quines propostes directives relacionades amb la participació de les famílies a l'escola es valoren positivament o negativament?

PR3. Com s'enten i es promou als plantejaments institucionals de les escoles la participació de les famílies?

Per aconseguir arribar a la finalitat de la recerca es delimita l'objectiu general següent:

OG1. Analitzar l'impacte de les pràctiques directives per millorar el grau i la qualitat de la participació de les famílies a l'escola.

Aquest objectiu general es concreta en els objectius específics següents:

OE1. Conèixer bones pràctiques directives que promouen la participació de les famílies a l'escola.

OE2. Copsar l'opinió de les famílies sobre l'impacte de les pràctiques i decisions directives en la seva participació a l'escola.

OE3. Comprendre el valor i la cristal·lització de la participació de les famílies en els plantejaments institucionals de les escoles.

2.4. Plantejament metodològic

La recerca és un estudi mixta, que combina enfocaments qualitatius i quantitatius per tal d'obtenir una visió més completa del fenomen estudiat. D'una banda, s'incorpora una dimensió quantitativa a través de la recollida de dades amb qüestionaris a les direccions escolars i a les famílies, que permeten identificar tendències i patrons en les seves valoracions. D'altra banda, es desenvolupa una aproximació qualitativa mitjançant l'anàlisi de documents institucionals, que possibilita una comprensió més profunda del context i de les pràctiques directives. En aquest sentit, la recerca s'inscriu dins d'un paradigma interpretatiu, ja que posa l'èmfasi en la comprensió dels significats i percepcions dels agents implicats, tot integrant diferents fonts d'informació per analitzar la realitat educativa de manera global.

3. MARC TEÒRIC

3.1. La direcció escolar

En aquest bloc es descriu la conceptutalització i caracterització de la direcció escolar i el seu lideratge, un element clau en el funcionament dels centres educatius. També, es parla de les funcions, competències i formacions que ha d'exercir.

3.1.1. Conceptualització i caracterització de la direcció escolar

La direcció escolar és definida per TERMCAT com a "*Conjunt de funcions i pràctiques professionals, fonamentades en una autoritat reconeguda, orientades a promoure, impulsar, coordinar i avaluar les actuacions de les persones de la comunitat educativa per tal de guiar-les adequadament cap a l'assoliment dels objectius institucionals, segons les directrius i acords recollits en el projecte educatiu del centre.*" Així doncs, s'estableix un equip directiu, el qual es fonamenta en una triple dimensió: el cap d'estudis com a responsable de l'àmbit pedagògic; el secretari, de l'àmbit administratiu i el director com a coordinador general i responsable màxim del conjunt de l'activitat del centre (Delgado, 1992).

Segons *el DECRET 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent,* la direcció dels centres públics l'exerceix la persona que ocupa el càrrec de director o directora, en el marc de l'ordenament jurídic vigent, del projecte educatiu de centre i del projecte de direcció. La implementació del projecte de direcció orienta i vincula l'acció del conjunt d'òrgans unipersonals i col·legiats del centre.

3.1.2. Funcions i competències de l'equip directiu

La direcció escolar és el líder principal del centre educatiu, responsable de la gestió diària del centre, de la supervisió del personal, de l'administració dels recursos i de la implementació de les polítiques educatives i curriculars. Així mateix, té la responsabilitat de garantir un entorn adequat que afavoreixi l'aprenentatge de l'alumnat (CEUPE). Segons *el DECRET 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent*, s'estableix que les principals funcions:

A. *De representació, de direcció i lideratge pedagògics, de lideratge de la comunitat escolar, d'organització, funcionament i gestió del centre i de cap del seu personal.*
B. *Les funcions de la direcció s'exerceixen en el marc reglamentari de l'autonomia dels centres públics i comporten l'exercici d'un lideratge distribuït i del treball en equip d'acord amb el que s'estableixi a cada centre en relació amb les funcions dels membres de l'equip directiu i, si s'escau, del consell de direcció.*

I, la direcció del centre és la responsable de l'acció educativa que s'hi du a terme, té les funcions següents relacionades amb la comunitat escolar:

A. *Vetllar per la formulació i el compliment de la carta de compromís educatiu del centre, i*

garantir el funcionament de les vies i els procediments de relació i cooperació amb les famílies, per facilitar l'intercanvi d'informació sobre l'evolució escolar i personal dels seus fills.

B. *Establir canals de relació amb les associacions de mares i pares d'alumnes i, quan escaigui, amb les associacions d'alumnes.*

En aquest context, cal destacar que les funcions de direcció dels centres educatius són cada vegada més complexes. La gestió escolar implica la coordinació de dimensions diverses com l'àmbit burocràtic i administratiu, l'econòmic, el curricular, el pedagògic, l'ideològic i la innovació educativa. En aquest sentit, la direcció escolar abasta tota la dimensió organitzativa del centre educatiu, orientant la seva activitat cap al compliment dels principis i finalitats que defineixen el sistema educatiu espanyol (LOE, article 108.5, modificat per la LOMLOE) (Inspección de Educación, s.d.).

Així mateix, amb les reformes educatives més recents, el director o directora del centre educatiu esdevé un gestor de les iniciatives pedagògiques, organitzatives i econòmiques aprovades pels òrgans col·legiats del centre. Per tal de desenvolupar aquesta funció, la legislació educativa li reconeix diverses competències, entre les quals destaquen la direcció i coordinació de totes les activitats del centre, l'exercici de la prefectura de tot el personal adscrit i la garantia del compliment de les lleis i de la normativa vigent (LOE, article 132, modificat per la LOMLOE).

3.1.3. Conceptualització i tipologia de lideratge educatiu

Mena (2022) especifica que la direcció escolar ha de cercar maneres de desenvolupar i organitzar el centre escolar d'acord amb les seves necessitats, amb l'objectiu de millorar el funcionament i assolir les metes establertes. Entre els elements clau per a una direcció escolar efectiva, Mena (2022) destaca: la participació i la planificació conjunta, un lideratge pedagògic sòlid, l'establiment de millores i objectius clars, així com el lideratge motivador que promogui la implicació de tot el personal i la comunitat educativa. Així doncs, si es vol transformar les escoles i millorar l'educació, és necessari comptar amb persones que exerceixin un lideratge des de l'interior del centre, capaces d'iniciar, impulsar, facilitar, gestionar i coordinar els processos de transformació. Aquest lideratge requereix no només una preparació tècnica adequada, sinó també una actitud i un compromís amb l'escola, l'educació i la societat que permetin situar-se al capdavant del canvi educatiu (Murillo, 2006).

En aquesta línia, amb el pas del temps s'ha plantejat la necessitat de superar una concepció de la direcció centrada únicament en la gestió administrativa per avançar cap a un model de lideratge

educatiu i pedagògic que incideixi directament en la millora de l'educació (Bolívar, 2017). Així mateix, tal com s'esmenta a l'Índex for Inclusion (2002), el concepte de direcció ha evolucionat cap a un model de lideratge que entén l'escola com una comunitat d'aprenentatge i participació per a tots els seus membres. Des d'aquesta perspectiva es poden identificar diferents enfocaments de lideratge. En primer lloc, el lideratge per a la inclusió, en què la direcció assumeix la responsabilitat de promoure una visió compartida orientada a eliminar les barreres a l'aprenentatge i a la participació. En segon lloc, el lideratge distribuït i participatiu, que fomenta la creació d'un grup coordinador divers que reculli les diferents sensibilitats del centre i incorpori la participació de docents, famílies i alumnat. Finalment, el model sistèmic, vinculat a iniciatives com Escola 360, entén la direcció com un agent que connecta el centre educatiu amb altres institucions i recursos de la comunitat, ampliant així les oportunitats educatives de l'alumnat.

En definitiva, el concepte de direcció escolar ha evolucionat des d'una visió centrada principalment en la gestió administrativa cap a un model de lideratge educatiu més ampli, que posa l'accent en la transformació dels centres i en la participació de la comunitat educativa. Així, el paper de la direcció no es limita a coordinar i organitzar el funcionament del centre, sinó que implica també impulsar processos de millora, generar espais de col·laboració i promoure una cultura escolar oberta i participativa.

3.2. La participació de les famílies a l'escola

En aquest bloc es descriu la conceptualització de la participació de les famílies en l'àmbit escolar, així com les seves característiques i tipologies dins la comunitat educativa. També es tracta el paper de l'AFA com a espai de representació, col·laboració i implicació de les famílies en els centres educatius.

3.2.1. Conceptualització de la participació

La premissa és clara: per educar un nen, cal el poble sencer (Moliner, 2025). És per això, que existeix el sistema relacional d'una escola, el qual engloba el conjunt de relacions, interaccions i dinàmiques que s'estableixen entre els membres de la comunitat educativa. Tal com argumenta Blanco (2023), l'educació ha de garantir que tot l'alumnat adquireixi coneixements i valors que afavoreixin el desenvolupament sostenible, com el respecte als drets humans, la igualtat de gènere, la cultura de pau i la valoració de la diversitat cultural. Per aconseguir-ho, és important impulsar un sistema relacional a l'escola, que posi les relacions al centre de l'aprenentatge. Aquest model és clau perquè

ajuda a formar persones capaces de reconèixer-se a si mateixes i als altres, fomenta l'empatia i l'ètica de la cura, i contribueix tant al desenvolupament personal de l'alumnat com a la construcció d'una societat més justa i sostenible.

Segons TERMCAT, la participació és "l'acció d'intervenir, prendre part o implicar-se en una activitat, fet, decisió o empresa col·lectiva. Implica contribuir, col·laborar o tenir una part en un assumpte, incloent-hi la implicació ciutadana en la gestió pública, l'aportació en entitats o el dret a decidir". En l'àmbit educatiu, García i Sánchez (2006) defineixen la participació escolar com un procés col·laboratiu en què la comunitat educativa comparteix objectius comuns i s'implica tant en la presa de decisions com en les accions necessàries per assolir-les. D'altra banda, Mendoza (2022) i Santana (2022) defineixen la participació familiar exitosa com la implicació activa i continuada dels pares, mares o cuidadors principals en l'educació dels seus fills i filles, mitjançant l'acompanyament i l'atenció al procés educatiu, tant des de l'àmbit familiar com escolar, amb l'objectiu d'afavorir la motivació i l'adquisició de coneixements de l'alumnat.

Així doncs, la participació familiar i escolar es pot entendre com un procés d'implicació activa, col·laborativa i continuada de les famílies i de la comunitat educativa en la vida del centre educatiu, orientat a contribuir en la presa de decisions, en el desenvolupament educatiu de l'alumnat i en la millora de la comunitat educativa.

3.2.2. Característiques i tipologies de la participació

En Bochacha (2022) parla de la "*participació a l'escola*" com l'accepció més comuna, com és participar en el Consell Escolar i en l'AFA dels centres educatius. També indica que la implicació en un projecte es pot demostrar de formes molt diferents i, possiblement, cap de qüestionable. Així, pot donar-se una participació centrada en els fills i en la materialització del projecte escolar-educatiu (interessant-se per la seva evolució, assistint a les tutories, recolzant l'estudi i la realització dels deures, potenciant la realització d'activitats extraescolars...), o bé una participació, no incompatible amb la primera, més col·lectiva i formal (participació en les activitats que s'organitzen des del centre, inscripció i participació en les activitats de l'AFA, gestió de l'AFA…).

García (2003) exposa que hi ha tres nivells de participació als centres educatius:

- Primer nivell: implica estar informat del què passa a l'escola. Per exemple: comunicar-se amb el tutor, estar informat del que fan durant el dia a dia a l'escola, assistir a les reunions, assistir

a les activitats organitzades per l'escola o l'AFA…

- Segon nivell: implica formar part de l'AFA del centre educatiu on estudien els fills/es. Domènech i Aranega (2001) assenyalen que l'AFA pot ser un bon referent per promoure la implicació de la comunitat educativa, en aquest cas de les famílies, a l'escola.
- Tercer nivell: imlica formar part del Consell escolar del centre. La Generalitat de Catalunya defineix el Consell Escolar com a "òrgan col·legiat de participació de la comunitat escolar en el govern del centre. En el consell escolar hi ha representats tots els col·lectius que intervenen en la comunitat educativa: director o directora, professorat, alumnes, personal d'administració i serveis, etc."

En canvi, segons Lera (2007), la cooperació entre família i escola es pot entendre a través de sis nivells diferents d'implicació. El primer nivell coincideix amb García (2003), mentre que els altres els divideix de la següent manera:

- El segon nivell es basa en una cooperació més concreta centrada en l'infant.
- En el tercer nivell, les famílies participen en cursos o formacions per a pares amb l'objectiu de millorar la coordinació amb l'escola.
- El quart nivell fa referència a la implicació en activitats extraescolars, sistemes d'ajuda o suport en les tasques escolars.
- El cinquè nivell implica la participació en el desenvolupament del currículum i en la posada en pràctica de programes d'innovació educativa.
- El sisè nivell consisteix a formar part d'associacions de famílies o d'altres entitats de la comunitat educativa.

Per últim, per Nordahl (2006) en la participació de les famílies cal diferenciar la cooperació de la informació. Pel que fa a la cooperació, distingeix tres nivells: la cooperació representativa, que implica la participació de les famílies en les AMPA; la cooperació directa, basada en les entrevistes i la comunicació entre alumnat, família i escola per arribar a acords; i la cooperació indirecta, que inclou totes les accions que la família realitza a casa per afavorir el rendiment escolar dels fills. Pel contrari, en relació amb la informació, també estableix tres nivells: l'intercanvi d'informació en ambdues direccions, el diàleg sobre temes relacionats amb l'alumne i, finalment, la contribució i influència, en què les decisions importants es prenen mitjançant un acord mutu entre les parts.

En definitiva, la participació de les famílies al centre educatiu és un element fonamental per afavorir el desenvolupament i l'èxit educatiu de l'alumnat. Tot i la diversitat de models familiars, expectatives i

formes d'implicació, la literatura mostra que la relació entre família i escola pot adoptar múltiples nivells i formes de participació, des de la comunicació i la informació fins a la presa de decisions o la col·laboració activa en el projecte educatiu del centre. Per això, és important que l'escola promogui espais de comunicació, confiança i col·laboració que facilitin aquesta implicació. En general, les famílies s'impliquen a l'escola si perceben que la seva participació és ben rebuda i si comprenen que el seu compromís forma part de les seves responsabilitats parentals (Deslandes, 2004).

3.2.3. Òrgans de participació: AFA

La participació més comuna de les famílies a les escoles es manifesta sovint a través de les activitats i organitzacions col·lectives del centre. En aquest sentit, l'Associació de Famílies d'Alumnes (AFA) constitueix un instrument clau per canalitzar aquesta implicació, oferint un espai formal on les famílies poden col·laborar amb el centre, aportar idees, participar en activitats educatives i culturals, i contribuir a la millora del projecte educatiu. L'AFA no només facilita la comunicació entre família i escola, sinó que també promou la cohesió de la comunitat educativa i permet que la participació sigui efectiva i estructurada.

Per l'Escola pública Les Arrels (2020) l'Associació de Famílies d'Alumnes és la forma més efectiva que tenen totes les famílies d'agrupar-se i organitzar-se dins del centre escolar. L'AFA és una entitat sense afany de lucre que agrupa les famílies del centre i que es constitueix d'acord amb la normativa d'associacions. En l'àmbit educatiu català, les seves funcions es troben regulades pel Decret 202/1987, de 19 de maig, pel qual es regulen les associacions de pares d'alumnes, normativa que estableix el marc de participació d'aquestes associacions en la vida dels centres educatius. Així mateix, la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació, reconeix la finalitat d'aquestes associacions de facilitar la participació de les famílies en les activitats del centre. L'*AFFAC (Associacions Federades de Famílies d'Alumnes de Catlunya)* també defineix les AFA com a associacions sense afany de lucre que agrupen famílies d'alumnes dels centres educatius. En col·laboració amb els diversos sectors de la comunitat educativa, tenen com a objectiu principal treballar per a la millora del centre i de l'educació. L'AFA és l'única entitat associativa situada en el mateix centre educatiu. Des de la participació voluntària, les famílies es responsabilitzen de desenvolupar projectes i accions pel bé de l'educació. Els centres educatius amb AFA cohesionada i activa obtenen un major èxit escolar entre el seu alumnat.

Tant l'Escola Les Arrels com l'AFFAC, reuneixen com a objectius de les AFA:

- Participació activa i dinamització del centre: Intervé de manera oberta en la vida escolar,

promovent projectes que complementen l'aprenentatge i actuant com a interlocutor principal dels mestres i l'equip directiu en temes que afecten tot el col·lectiu de famílies, alhora que orienta sobre els seus drets i obligacions.

- Col·laboració amb l'equip docent i direcció: Treballa conjuntament amb la direcció i el professorat, donant suport a famílies, alumnes i òrgans de govern, amb l'objectiu de millorar la qualitat de l'ensenyament.
- Foment del treball en xarxa i la participació familiar: Estableix vincles amb altres agents educatius, facilita activitats i serveis fora de l'horari lectiu i crea espais de reflexió perquè les famílies puguin opinar sobre el funcionament de l'escola i qüestions educatives més àmplies.
- Gestió de recursos i millores educatives: Administra i gestiona els recursos destinats a projectes i millores que beneficiïn l'escola i l'educació de tot l'alumnat.

En conclusió, l'AFA esdevé un espai fonamental per a la participació de les famílies dins la comunitat educativa. A través d'aquesta associació, les famílies poden implicar-se de manera activa en la vida del centre, col·laborar amb el professorat i l'equip directiu, i contribuir a la creació d'un entorn educatiu més ric i participatiu. Tal com mostren els exemples presentats, les AFA impulsen activitats, projectes i serveis que no només donen suport al funcionament de l'escola, sinó que també reforcen el vincle entre famílies, alumnat i centre. En aquest sentit, la seva presència afavoreix una escola més oberta, col·laborativa i cohesionada, on la participació de les famílies es converteix en un element clau per al desenvolupament educatiu i comunitari.

3.3. Condicionants per la participació de les famílies a l'escola

La participació de les famílies a l'escola no depèn només de la seva voluntat d'implicació, sinó també de les condicions que el centre genera perquè aquesta sigui possible. En aquest apartat s'analitzen els principals factors que poden facilitar o dificultar aquesta participació, posant especial atenció al paper de la direcció escolar en la construcció del vincle entre escola i famílies.

Podem afirmar que la direcció escolar actua com a motor de transformació del centre educatiu, liderant l'anàlisi dels aspectes que cal millorar tant en l'organització com en el programa educatiu, amb l'objectiu d'afavorir que tot l'alumnat i les seves famílies se sentin acollits. En aquest sentit, el lideratge directiu ha de dinamitzar i motivar els processos de participació de tots els agents educatius, orientant-se sota principis de coresponsabilitat, cooperació, coordinació i autoritat democràtica, entenent la participació com un acte inclusiu (Piñeiro, 2016). Aquest exercici de lideratge implica, a més, una visió global que abasti totes les àrees de gestió del centre —acadèmica,

administrativa, institucional, de serveis, de desenvolupament professional i relacional— i es concreta també en competències específiques, com la capacitat d'impulsar la col·laboració amb les famílies i amb l'entorn, tot fomentant un clima escolar que afavoreixi tant l'aprenentatge com la formació integral de l'alumnat.

En aquest marc, la relació entre la direcció escolar i les famílies esdevé un element clau en el funcionament del centre educatiu. Tot i que la direcció té la responsabilitat de generar espais de comunicació i col·laboració, la manera com aquesta relació es construeix pot variar en funció de les pràctiques directives, les dinàmiques institucionals i els canals de participació establerts. Així, hi ha direccions que poden afavorir una participació més activa i significativa de les famílies, mentre que d'altres poden limitar-la.

Tanmateix, aquesta relació no està exempta de dificultats. Les diferències en la concepció de la participació entre famílies i docents poden generar malentesos, conflictes o discursos acusadors entre ambdues parts (Bochaca, 2012). A més, la creixent diversitat de situacions familiars, tant pel que fa als rols i expectatives com a l'impacte de la immigració, converteix la relació amb les famílies en un repte complex. No es pot parlar d'un model únic de família (López, Ridao i Sánchez, 2004), ja que algunes prioritzen els resultats acadèmics (Vila, 1997), mentre que d'altres donen més importància als valors socials i morals, construint així diferents formes d'implicació en el projecte educatiu. Aquestes diferències, sovint vinculades al context cultural i socioeconòmic, influeixen directament en la manera com les famílies es relacionen amb l'escola i en les possibilitats reals de participació.

3.3.1. Facilitadors de la participació

Per una banda, tal com comenta Perea (2018), l'equip directiu té un paper important a l'hora de fomentar la relació família-escola i la participació d'ambdós agents. En aquest sentit, l'equip directiu ha de poder obrir les portes de les seves escoles i actuar com a model per al professorat, mostrant la importància i la necessitat de treballar conjuntament ambdós col·lectius.

Així mateix, és fonamental incorporar la comunicació amb les famílies com una via oberta a la participació en les decisions educatives escolars (Suárez i Vélez, 2018). No es pot limitar a una única via unidireccional, orientada només a informar, sinó que cal promoure una comunicació bidireccional, continuada al llarg de l'educació de l'infant, en la qual tant el centre com la família

mostrin interès per mantenir-la (Intxausti, 2014).

A més a més, l'equip directiu és el responsable de millorar el nivell de participació de les famílies atenent a les seves demandes. Tal com assenyala Garreta (2012), aquestes inclouen la possibilitat d'organitzar activitats extraescolars, participar en la millora del projecte de centre, potenciar l'AFA, accedir a formacions d'orientació i millorar recursos i espais, entre d'altres. En la mateixa línia, Bochaca (2015) destaca altres elements facilitadors com l'accés obert al centre educatiu, la comunicació bidireccional, la consulta en decisions importants, la informació constant, els espais de trobada i les actituds positives.

3.3.2. Barreres de la participació

Per altra banda, encara avui es poden identificar diferents barreres, pors o dificultats a l'hora de construir una relació més propera entre les famílies i l'escola, especialment amb l'equip directiu, que sovint actua com a principal agent de presa de decisions dins el centre.

Tal com assenyala Gracia (2022), l'obertura de l'escola a una major participació de les famílies pot generar resistències o temors. Entre aquests destaquen la por a la invasió d'espais professionals, a l'aparició de discrepàncies o crítiques, als processos de canvi o innovació, al fracàs, al treball conjunt amb adults o a situacions de desbordament.

Aquestes percepcions poden influir en la manera com es construeix la relació entre escola i famílies i, en alguns casos, dificultar la seva participació en la vida del centre.

4. MARC APLICAT

4.1. Disseny i desenvolupament de la recerca

Tot seguit es descriu tot el procés metodològic i estudi de camp desenvolupat per donar resposta a la finalitat i objectius de la recerca.

4.1.1. Fonamentació metodològica

Per poder donar resposta a la finalitat i objectius de recerca, l'estudi s'emmarca en una metodologia mixta. Es fa ús de la metodologia qualitativa, que segons Nassaji (2020), és una forma d'investigació

naturalista que se centra en dades no numèriques. Mentre que, alhora, també es fa ús de la metodologia quantiativa per apoder valorar-ne tendències i patrons. L'objectiu principal és comprendre i explorar profundament l'objecte d'estudi.

D'una banda, la recollida de dades es fa mitjançant qüestionaris, que permeten identificar tendències, patrons i valoracions generals sobre les pràctiques directives i la participació de les famílies a l'escola, i també, una aproximació qualitativa, mitjançant l'anàlisi de projectes de direcció. Aquesta anàlisi possibilita una comprensió més profunda del context, dels discursos institucionals i les pràctiques que es promouen als centres d'educació primària. .

Aquesta tipologia de recerca permet contrastar els resultats i enriquir la interpretació i la comprensió de les dades, afavorint un anàlisi global i rigorós de la participació de les famílies a l'àmbit escolar.

4.1.2. Paradigma de recerca

La recerca s'inscriu dins d'un paradigma interpretatiu, perquè es busca la comprensió dels significats, percepcions i experiències dels agents implicats en el procés educatiu, especialment equips directius i famílies.
Des d'aquest enfocament, no es pretén únicament descriure la realitat, sinó comprendre-la a partir de les perspectives dels participants i del context en què es produeixen les pràctiques directives. En aquest sentit, es considera que la participació de les famílies és un fenomen complex, construït socialment i influït per múltiples factors institucionals i culturals.
La incorporació de mètodes quantitatius i qualitatius permet aprofundir en aquesta comprensió interpretativa, tot relacionant els resultats dels qüestionaris amb els propòsits dels documents institucionals i pràctiques.

4.1.3. Població i mostra de la recerca

En aquesta recerca, la població està formada per totes les direccions i famílies d'escoles i instituts, tant públics com concertats, de Catalunya. Tanmateix, a causa de la dificultat per establir una xarxa de contacte que permeti arribar a totes i obtenir resposta dins del termini establert, només se n'han seleccionat algunes. Així, la mostra està formada per dos col·lectius diferents: 14 directors de centres educatius i 39 (pares, mares i tutors/es legals).

La selecció de la mostra respon a criteris d'accessibilitat i rellevància en relació amb els objectius de la recerca, tot garantint la presència dels diferents agents implicats en el fenomen estudiat.

Taula 1.

Rúbrica de la mostra de directors de centre

	Tipologia de centre	*Etapa Educativa*	*Nº d'alumnat*	*Provincia*	*Anys d'experiència*
Direcció 1	Públic	Educació Infantil, Educació Primària	Menys de 100	Barcelona	Més de 7 anys
Direcció 2	Concertat	Educació Infantil, Educació Primària	Entre 100 i 300	Barcelona	Entre 4 i 7 anys
Direcció 3	Públic	Educació Infantil, Educació Primària	Entre 300 i 500	Barcelona	Entre 4 i 7 anys
Direcció 4	Públic	Educació Infantil	Entre 100 i 300	Barcelona	Entre 4 i 7 anys
Direcció 5	Públic	Educació Infantil	Entre 100 i 300	Barcelona	Més de 7 anys
Direcció 6	Públic	Educació Infantil	Menys de 100	Girona	Més de 7 anys
Direcció 7	Públic	Educació Infantil, Educació Primària, Educació Secundària	Més de 500	Barcelona	Entre 4 i 7 anys
Direcció 8	Públic	Educació Infantil	Menys de 100	Barcelona	Més de 7 anys
Direcció 9	Públic	Educació Infantil	Menys de 100	Barcelona	Entre 1 i 3 anys
Direcció 10	Públic	Educació Infantil	Entre 100 i 300	Barcelona	Més de 7 anys
Direcció 11	Públic	Educació Infantil	Entre 100 i 300	Barcelona	Més de 7 anys
Direcció 12	Públic	Educació Infantil, Educació Primària, Ilar rural (1r cicle d'educació infantil)	Menys de 100	Tarragona	Més de 7 anys
Direcció 13	Públic	Educació Infantil, Educació Infantil 1r cicle	Menys de 100	Barcelona	Més de 7 anys
Direcció 14	Públic	Educació Infantil, Educació Primària	Entre 300 i 500	Barcelona	Entre 1 i 3 anys

Font: Elaboració pròpia.
Nota: S'observen en groc els directors seleccionats per a dur a terme la recerca.

Pel que fa a les famílies, se seleccionen 19 famílies que compleixen els següents requisits:

- Etapa Educativa: Educació Primària o Educació Primària i més. En queden 23.
- Tipologia de Centre Educatiu: Públic. En queden 19.

La mostra documental està formada per deu projectes de direcció d'escoles públiques d'educació primària de Catalunya seleccionats en les webs dels centres educatius, que permeten analitzar el grau d'incorporació formal de la participació de les famílies en els plantejaments institucionals. Més concretament, s'agafen els següents projectes de direcció vigents aquest curs escolar:

- Projecte de direcció Escola El Farell (Caldes de Montbui) - 2024-2028
- Projecte de direcció Escola Josep Orriols (Moià) - 2024-2028
- Projecte de direcció Escola Bellaterra (Bellaterra) - 2024-2028
- Projecte de direcció Escola Mil·lenari (Cardadeu) - 2024-2028
- Projecte de direcció Escola Miquel Martí i Pol (Sabadell) - 2023-2027
- Projecte de direcció Escola Andreu Castells (Sabadell) - 2025-2029

- Projecte de direcció Escola Angeleta Ferrer (Mataró) - 2025-2029
- Projecte de direcció Escola Antonio Machado (Mataró) - 2023-2027
- Projecte de direcció Escola Ca N'Alzamora (Rubí) - 2022-2026
- Projecte de direcció Escola Escursell i Bartalot (Ripollet) - 2024-2028

4.2. Tècniques i instruments per a l'obtenció de dades

A continuació, es descriuen les tècniques i insturments d'obtenció de dades utilitzats en aquesta recerca: qüestionaris i projecets de direcció.

4.2.1. Qüestionaris

4.2.1.1. Característiques i construcció dels qüestionaris

Els dos qüestionaris plantejats per a directors d'escoles i per a famílies tenen entre disset i divuit preguntes, estructurades en diferents seccions. El qüestionari 1 dirigit a les direccions escolars, té una introducció inicial, seguida del Bloc 1, dedicat a les dades generals del centre, el Bloc 2, centrat en la percepció general sobre la participació de les famílies, el Bloc 3, orientat a les pràctiques directives, i el Bloc 4, que recull una valoració final. El qüestionari 2 dirigit a les famílies d'escola té una introducció inicial, seguida d'un Bloc 1, dedicat a les dades generals del centre, el Bloc 2, centrat en la percepció sobre la participació, i un Bloc 3, dedicat a la relació que hi veuen entre les decicions directives i la participació de les famílies.

Pel que fa al tipus de preguntes, els qüestionaris combinen diferents formats. En primer lloc, hi ha preguntes obertes que permeten a les persones participants expressar-se lliurement amb les seves pròpies paraules. Aquestes preguntes no són obligatòries en tots els casos, tot i que es recomana respondre-les per tal d'aportar informació més rica i completa. En segon lloc, es troben preguntes tancades amb diferents opcions de resposta, en les quals en alguns casos s'ha de seleccionar una única opció entre quatre possibles, mentre que en altres situacions es poden marcar diverses respostes segons el criteri de la persona enquestada. Finalment, també s'inclouen preguntes de valoració mitjançant una escala de l'1 al 5, que permet indicar el grau d'acord amb diferents afirmacions, sent l'1 el nivell més baix d'acord i el 5 el nivell més alt. Aquesta combinació de tipologies de preguntes permet obtenir tant dades quantitatives com qualitatives, afavorint una anàlisi més completa i detallada.

4.2.1.2. Validació dels qüestionaris

Per a dur a terme els qüestionaris, he fet una primera versió, que ha estat validada per dos professionals pràctics. Més concretament, el qüestionari per a directors l'ha validat Toni ComaJoan, actual director del CEIP Sant Quirze Safaja, i Mireia Miralles, exdirectora d'EBM Colobrers. El qüestionari per a famílies l'ha validat Mari Carmen Piedra, mare de família i mestra d'educació primària del CEIP Sant Quirze Safaja, i Laia Àvila, mestra d'Escola Magòria. A causa de les limitacions de temps, no ha estat possible realitzar una validació teòrica. Però, els professionals escollits demostren la seva implicació i entesa del món educatiu, ja que tal com destaca V2: és m*olt important poder reflexionar sobre la participació de les famílies i el paper de la direcció com a connexió i com a persona que dinamitza i promou aquesta participació i fa bandera de totes les persones que formen part de la comunitat educativa.*

A partir dels seus suggeriments i proposte, s'han reformulat els qüestionaris fins a obtenir-ne la versió final (veure Annex 1). Un dels comentaris més significatius recollits durant les validacions dels qüestionaris per a directors és el de V1, que destaca que… *incorporaria una pregunta centrada en les dificultats reals que troba l'equip directiu a l'hora d'impulsar la participació familiar, perquè aporta una mirada més crítica i completa de la realitat escolar.* En canvi,

4.2.1.3 Recollida de dades i tractament de la informació

La recollida de dades s'ha dut a terme mitjançant qüestionaris en línia dirigits a direccions de centres educatius, principalment de la província de Barcelona, ja que han estat les zones on s'ha tingut un accés més fàcil als participants. Tot i això, s'ha sol·licitat als participants que fessin extensiva la difusió del qüestionari a altres professionals que poguessin conèixer. La recollida de dades s'ha realitzat durant una setmana, al mes de maig, a través de Google Forms. Pel que fa al qüestionari destinat a famílies, aquest s'ha distribuït de la mateixa manera, seguint un procediment similar.

Les dades obtingudes s'han tancat a finals de maig. Tots dos qüestionaris s'han organitzat mitjançant un full de càlcul Excel, i també s'han tingut en compte els gràfics generats automàticament, els quals han facilitat una primera aproximació visual als resultats.

Pel que fa al tractament de la informació, s'han realitzat tasques de codificació de respostes, categorització de la informació segons els blocs que presenta el qüestionari, anàlisi descriptiva i comparativa, així com el filtratge de dades incompletes.

4.2.2. Documentació institucional: projectes de direcció

4.2.2.1. Característiques dels projectes de direcció

Per a dur a terme l'anàlisi de la documentació institucional, s'han tingut en compte projectes de direcció que comparteixen dues característiques principals: tots són vigents durant l'actual curs escolar i han estat presentats per escoles públiques de Catalunya.

4.2.2.2. Recollida de dades i tractament de la informació

Els deu projectes de direcció han estat localitzats a través d'internet, mitjançant les pàgines web dels diferents centres educatius.
Per analitzar-los, s'ha elaborat una rúbrica que permet observar la presència o absència i grau de desenvolupament dels ítems relacionats amb la participació familiar dins dels projectes de direcció.

Figura 1.

Rúbrica d'anàlisi de projectes de direcció.

ESCOLA:
ANY:

DIMENSIÓ D'ANÀLISI	INDICADORS	0 = NO APAREIX	1 = APAREIX DE MANERA SUPERFICIAL	2 = APAREIX DE MANERA DESENVOLUPADA
Participació de les famílies en el centre	Es menciona la participació de les famílies en la vida escolar	No hi ha cap menció	Es menciona puntualment	Es descriu amb accions o objectius concrets
Comunicació escola-família	Es defineixen canals o estratègies de comunicació amb les famílies	No apareix	Es menciona de forma general	Es concreten canals, eines o protocols
Presa de decisions	Es contempla la participació de les famílies en òrgans o espais de decisió	No apareix	Es menciona sense concreció	Es defineixen espais i formes de participació
Inclusió de les famílies en activitats educatives	Es promou la participació familiar en activitats del centre	No apareix	Es menciona de manera puntual	Es plantegen activitats o programes específics
Relació família-escola	Es destaca la importància del vincle i la col·laboració amb les famílies	No apareix	Es menciona de manera general	Es desenvolupa com a principi institucional
Atenció a la diversitat familiar	Es tenen en compte diferents realitats i necessitats familiars	No apareix	Es menciona superficialment	Es concreten mesures o estratègies inclusives
Objectius vinculats a les famílies	El document incorpora objectius relacionats amb la participació familiar	No apareix	Objectius poc definits	Objectius clars i específics
Accions o propostes concretes	Es proposen actuacions específiques dirigides a les famílies	No apareix	Accions poc detallades	Accions concretes i planificades

COMENTARIS:

Font: Elaboració pròpia.

A més a més, es defineixen uns criteris d'interpretació. La puntuació total permet identificar el grau de presència de la participació familiar dins dels projectes de direcció:

- **0-5 punts:** Presència molt baixa de la participació de les famílies.
- **6-10 punts:** Presència baixa o superficial.

- **11-15 punts:** Presència moderada.
- **16 punts:** Presència elevada i desenvolupada.

Aquesta rúbrica permet identificar tendències comunes en relació amb la manera com les escoles incorporen les famílies dins dels seus documents institucionals.

4.3. Anàlisi dels resultats

Tot seguit, es presenta l'anàlisi de resultats dels diferents instruments de recerca.

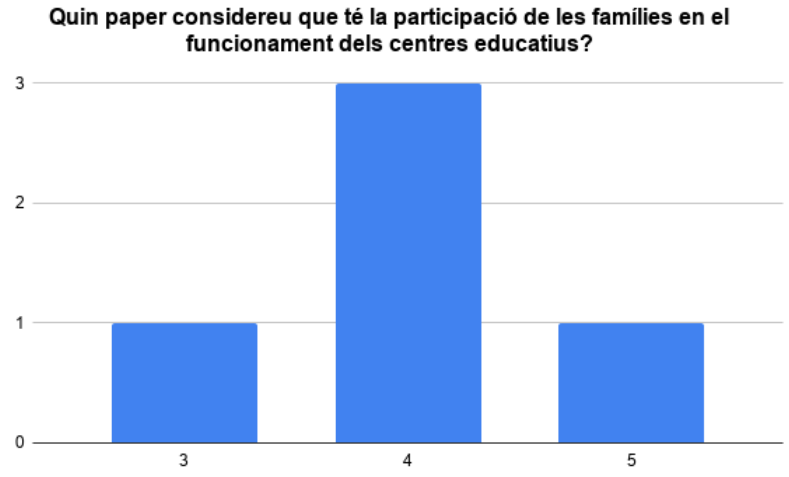
4.3.1. Qüestionaris

4.3.1.1. Questionari per a directors

S'analitza la *percepció de les direccions sobre la participació de les famílies* en el funcionament dels centres educatius. Les respostes mostren que, en general, les direccions atribueixen una importància elevada a aquesta participació.

Figura 2.

Gràfica de respostes: Quin paper considereu que té la participació de les famílies en el funcionament dels centres educatius?



Font: Elaboració pròpia

Podem observar que la majoria situa aquesta qüestió en un nivell alt, tot i que no totes les direccions la valoren amb la màxima puntuació.

Una tendència similar es detecta quan es pregunta fins a quin punt la participació de les famílies és una prioritat dins del projecte de direcció. En aquest cas, tres direccions la puntuen amb un 4 sobre 5, una amb un 5 i una amb un 3. Això mostra que la participació familiar és considerada rellevant dins dels projectes de direcció, encara que amb diferències en el grau de prioritat que se li atribueix. Ara bé, quan les direccions descriuen el nivell general de participació de les famílies al centre, les valoracions són més moderades. Tres respostes situen aquest nivell en un 4 sobre 5, una en un 3 i una altra en un 2. Per tant, tot i que les direccions consideren important la participació familiar, el nivell real de participació percebut no sempre és igualment elevat.
Alhora, respecte al paper de la direcció en la participació de les famílies, totes les respostes seleccionades mostren una valoració alta, d'entre 4 i 5. Això evidencia que les direccions consideren que tenen una funció important en la promoció i l'acompanyament de la participació familiar dins del centre.

Pel que fa al tipus de participació més habitual, les respostes indiquen que predomina la participació informativa. Tres de les cinc direccions assenyalen com a forma més habitual les reunions i circulars. Una resposta situa la participació principalment a través de l'AFA o el Consell Escolar, i una altra la defineix com a col·laborativa, vinculada a activitats. Aquest resultat mostra que, en els centres analitzats, la participació de les famílies es concentra sobretot en canals informatius o en espais institucionals concrets, més que no pas en formes de participació vinculades directament a la presa de decisions.

En relació amb les barreres o limitacions que tenen les famílies que no participen, la resposta més repetida és la falta d'interès general per part de les famílies, que apareix en quatre de les cinc respostes seleccionades. També es menciona la manca de temps per horaris laborals incompatibles, present en dues respostes. De manera més puntual, apareixen altres dificultats com la manca de canals de comunicació clars o accessibles i les dificultats vinculades a la integració de famílies estrangeres en el tarannà escolar. Així, les direccions tendeixen a situar les principals dificultats tant en factors d'interès o implicació familiar com en qüestions organitzatives.

En tercer lloc, s'analitzen les accions específiques que es desenvolupen des de la direcció per fomentar o garantir la participació de les famílies. Les respostes mostren una valoració elevada d'aquest aspecte, d'entre 4 i 5, considerant així que sí que es duen a terme accions per afavorir la participació familiar. A més a més, a continuació s'expressen alguns exemples: Trobades de cap de setmana, reunions i tallers... Pel contrari, les direccions també expressen les dificultats o barreres

amb les que es troben, com per exemple la falta d'interès, la incompatibilitat horaria o les famílies nouvingudes. En conjunt, les respostes mostren que, des de la mirada de la direcció, la promoció de la participació familiar depèn tant de les accions impulsades pel centre com de la disponibilitat, l'interès i la implicació de les famílies.

En quart lloc, s'analitza l'autopercepció de les direccions sobre la satisfacció de les famílies respecte a les seves pròpies actuacions. Les respostes mostren una valoració generalment positiva, amb un 4. Això, dona continuitat a la taula que es presenta amb el recull de les preguntes següents: *Què consideres que valoren positivament les famílies del teu centre respecte a les actuacions de la direcció escolar en relació amb la seva participació? I negativament? I què creus que suggeririen com a proposta de millora?*

Taula 2.

Opinió dels directors

Què consideres que valoren positivament les famílies del teu centre respecte a les actuacions de la direcció escolar en relació amb la seva participació?	***I negativament?***	***I què creus que suggeririen com a proposta de millora?***
L'escola està oberta sempre a les famílies a qualsevol proposta que facin	No poder incidir més en el projecte educatiu.	Poder incidir més en el projecte educatiu
Que les atenguis i les escoltis.	Que en alguns temes no puguin tenir veu.	Tenir més veu en decisions del centre.
la informació queelsofereixo, la gratuïtat de les sortidesi del material escolar...	No ho diuen obertament	Ja ho fem: van proposar fer les reunions mensuals híbrides per afavorir la participació de tothom, però ni així assisteixen
Poder entrar a l'escola, viure part del que fem amb els seus infants	La comunicació, a vegades no comuniquem bé el que fem,	Millorar la comunicació.

Font: Elaboració pròpia.

En darrer lloc, els comentaris finals reforcen la idea que la participació familiar és percebuda com un repte complex per part de les direccions. Una de les directores assenyala que "*Tot i semblar molt fàcil és complicat tenir un bon equilibri amb totes les famílies de la comunitat educativa. És un repte per qualsevol equip directiu".*

En conjunt, les dades mostren que les direccions escolars reconeixen la importància de la participació familiar i desenvolupen accions per fomentar-la, però també identifiquen limitacions vinculades als horaris, l'interès de les famílies, la comunicació i la capacitat real d'incidència en les decisions del centre.

4.3.1.2. Questionari per a famílies

En primer lloc, s'analitza la percepció de les famílies sobre la seva participació dins del centre educatiu, els espais on aquesta es produeix i les possibles barreres que dificulten la implicació.

Pel que fa al grau de participació, la majoria de famílies situen la seva implicació en el 3 sobre 5, un valor intermedi.

Figura 5.

Gràfica de respostes: Quin és el grau de participació que teniu a l'escola?



Font: Elaboració pròpia

A més, tenint en compte aquest grau de participació, es pot veure que aquesta acostuma a concentrar-se en espais puntuals i activitats concretes més que no pas en processos de presa de decisions del centre, sent les vies més habituals les reunions amb mestres (60%) i les activitats escolars com festes, sortides i tallers (40%). En menor mesura, algunes famílies també esmenten formar part de l'AFA o consell escolar.

En relació amb la manera com les famílies participen al centre, les respostes reflecteixen una percepció diversa. Una part important considera que les famílies "participen en algunes activitats" i poden donar la seva opinió, però no sempre tenen una incidència real en les decisions importants. També apareix la idea que, sovint, la participació queda limitada a aspectes organitzatius o puntuals.

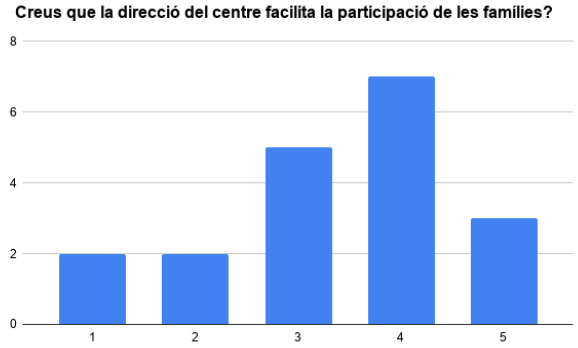
Pel que fa a la igualtat d'oportunitats per participar, una part significativa de les famílies considera que totes tenen les mateixes possibilitats d'implicació. Tot i això, hi ha famílies que destaquen que no és així pels següents motius: *"Depenent si ets de l'AFA o no", "Les famílies nouvingudes acaben quedant al marge", "Mala conciliació de la vida laboral i la criança sumat a la falta de voluntat per*

part de l'equip directiu en buscar espais on puguin participar més activament les famílies" i "Les persones migrades que no parlen català no tenen les mateixes oportunitats per una qüestió idiomàtica, pel que fa grups classe i afa". En conjunt, s'evidencia que la participació familiar és present als centres educatius, però que sovint es desenvolupa de manera limitada i condicionada per factors estructurals, organitzatius i socials que no afecten totes les famílies de la mateixa manera.

En segon lloc, s'analitza la percepció que tenen les famílies sobre el paper de la direcció escolar com a facilitadora —o limitadora— de la participació familiar.

Figura 6.

Gràfica de respostes: Creus que la direcció del centre facilita la participació de les famílies?

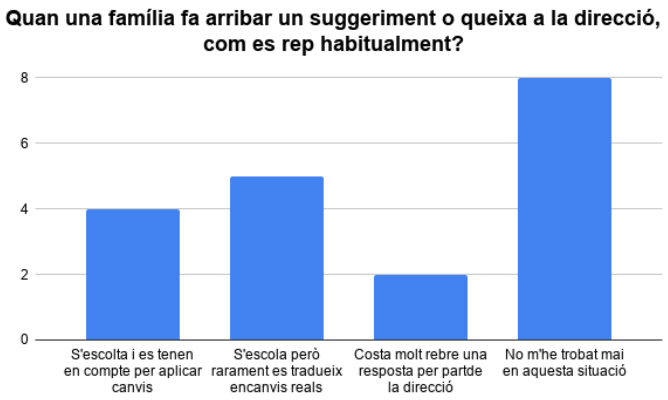


Font: Elaboració pròpia

Per una banda, les respostes mostren una valoració intermèdia respecte a si la direcció facilita la participació de les famílies. Tot i que algunes famílies perceben una actitud oberta i receptiva, moltes altres consideren que la participació és escoltada però que rarament es tradueix en canvis reals dins del centre. Aquesta idea apareix repetidament en les respostes i evidencia una sensació de poca incidència efectiva de les aportacions familiars.

Figura 7.

Gràfica de respostes: Quan una família fa arribar un suggeriment o queixa a la direcció, com es rep habitualment?



Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a la recepció de suggeriments o queixes, les percepcions són diverses. Tot i que la majoria de famílies no s'han trobat mai en aquesta situació, aquelles que sí que ho han fet destaquen que, gairebé sempre, se les escolta. Tanmateix, hi ha diferències pel que fa a la valoració de l'impacte d'aquestes aportacions: mentre algunes consideren que es tenen en compte i es tradueixen en canvis aplicats, d'altres perceben que rarament comporten modificacions reals.

Respecte al grau de transparència de la direcció escolar, les valoracions se situen majoritàriament en nivells intermedis. Diverses famílies consideren que les decisions importants no sempre s'expliquen amb prou claredat o que manca informació sobre els motius que les justifiquen. En algunes respostes també apareix la percepció que certes decisions es prenen de manera unilateral.

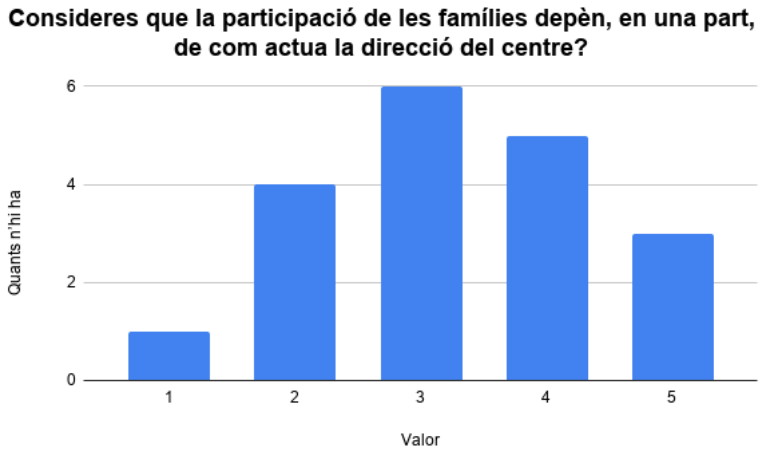
En relació amb la coordinació entre la direcció i l'AFA, les percepcions també són diverses. En alguns casos es descriu una relació col·laborativa i de treball conjunt (5 respostes), mentre que en altres es considera que l'AFA queda limitada principalment a la gestió de serveis i activitats puntuals, sense una participació real en la presa de decisions (9 respostes).

Pel que fa als canals de comunicació utilitzats pel centre (plataformes digitals, correus electrònics o aplicacions), un 50% considera que "Permeten un diàleg fluid i puc donar la meva opinió fàcilment", mentre que l'altre 50% pensa que "Són útils per informar-se, però no serveixen per opinar ni debatre".

Tot i aquestes limitacions, la gran majoria de famílies considera que la participació depèn, almenys en part, de la manera com actua la direcció del centre.

Figura 8.

Gràfica de respostes: Consideres que la participació de les famílies, depèn, en una part, de com actua la direcció del centre?



Font: Elaboració pròpia

Les respostes mostren que les famílies associen una direcció oberta, accessible i dialogant amb una major implicació familiar. A continuació, es presenta una taula que recull les respostes de les següents preguntes: *Quines accions proposa la direcció del centre per afavorir la participació de les famílies? Quines accions proposa la direcció del centre que dificulten o limiten la participació de les famílies? Què suggeriries com a proposta de millora? Què t'agradaria que fes la direcció per millorar la participació de les famílies?*

Taula 3.

Opinió i propostes de les famílies

Quines accions proposa la direcció del centre per afavorir la participació de les famílies?	***Quines accions proposa la direcció del centre que dificulten o limiten la participació de les famílies?***	***Què suggeriries com a proposta de millora? Què t'agradaria que fes la direcció per millorar la participació de les famílies?***
Reunions amb tutors.	*Decisions acadèmiques molt grans per exemple com fer el canvi d'un mètode (innovant) penso que es pot consultar opinions. Ho consulten en consell escolar però la participació de les famílies no es suficient per decidir*	*Escola "inclusiva" creec que tb hauria de ser en l'idioma. No sempre ha de ser tot en català pq hi han families que no el parlen ni entren. Propossst uns Altres horaris d'entrevista/reunions...*
Per la plataforma de l'escola, reunions...	*Els horaris en algunes reunions*	*Insistir molt més*
Línies obert de comunicació. Busquen idees activament.	*Que toma decisions unilaterals*	*Parlar amb llibertat dels temes del dia a dia dels nostres fills amb més naturalitat i sense amagar coses.*
Formar part de l'AFA, fomentar moments per compartir...	*L'idioma es un d'ells. Hi han 4 families a la clase de la meva filla(son 16 alumnes) que tot m'ho consulten a mi per que no s'enteren gaire amb el catala i no Hi han mes opcions. L'horari de reunions moltes families tampoco arriben per l'horari de la feina .*	*Que fesin mes debats o enquestes*
Formar part de l'AFA, fomentar moments per compartir...	*L'idioma es un d'ells. Hi han 4 families a la clase de la meva filla(son 16 alumnes) que tot m'ho consulten a mi per que no s'enteren gaire amb el catala i no Hi han mes opcions. L'horari de reunions moltes families tampoco arriben per l'horari de la feina .*	*Que fesin mes debats o enquestes*
Participació en activitats del centre	*L'horari*	*Que no ho vegin com un negoci*
Que participin a Afi i asamblees	*Les festes de l'escola a porta tancada sense participació de les families i les obertes a les families en horaris que dificulten la conciliació laboral/familiar .*	*Oferir alternativa telemàtica per les reunions, de forma paral·lela a la presencial. Incidir en com reben la informació les families nouvingudes*
Animen a les families a formar part de l'Afa i del consell escolar. També animen que hi hagi la figura dels "delegats de clase " representat per diferents families de cada curs.	*A vegades les premises no son prou clares o bé arriben massa tard.*	*Considerar les families com un agent educatiu més i no com un adversari. Voluntat per crear una relació de confiança i de treball entre families i l'escola. Actuar de manera democràtica amb l'equip docent en la pressa de decisions. Atendre les families i donar resposta activa a les seves inquietuds.*
No ho sé, normalment és l'Afa qui és mobilitza per oferir serveis de canguratge durant les reunions	*Actuacions i festivals dins l'horari escolar*	*Obrir més canals de comunicació i recalcar tots els avantages aportats amb la participació i implicació de les families*
Només aquelles que no pot cobrir i no vol assumir amb l'equip docent .		*Ser més empatics*
Informa a través de Dinantia i anima participar.		
Sortides a l'entorn, festes delegats de classes		

Font: Elaboració pròpia

En conjunt, es posa de manifest que les famílies perceben la direcció escolar com un element clau en la promoció —o limitació— de la participació. Les dades evidencien que els factors organitzatius, comunicatius i relacionals tenen un impacte directe en la implicació de les famílies dins la vida escolar.

4.3.2. Documentació institucional: projectes de direcció

L'objectiu d'aquesta revisió ha estat identificar quin lloc ocupa la participació de les famílies dins dels projectes de direcció, així com observar si aquesta participació apareix de manera puntual, superficial o bé desenvolupada a través d'objectius, accions i estratègies concretes.

Taula 4.

Resultats generals de la rúbrica aplicada als projectes de direcció

Escola	*Puntuació total*	*Valoració general*
Escola Mil·lenari	6	Presència baixa o superficial
Escola Bellaterra	12	Presència moderada
Escola Josep Orriols	9	Presència baixa o superficial
Escola El Farell	11	Presència moderada
Escola Miquel Martí i Pol	11	Presència moderada
Escola Andreu Castells	3	Presència molt baixa
Escola Angeleta Ferrer	5	Presència molt baixa
Escola Antonio Machado	2	Presència molt baixa
Escola Ca N'Alzamora	7	Presència baixa o superficial
Escola Escursell i Bartalot	13	Presència moderada

Font: Elaboració pròpia a partir de la rúbrica d'anàlisi dels projectes de direcció.

En conjunt, els resultats mostren que la participació de les famílies és present en la majoria dels projectes de direcció, però amb graus de desenvolupament molt desiguals. Dels deu projectes analitzats, quatre presenten una presència moderada de la participació familiar, tres mostren una presència baixa o superficial i tres tenen una presència molt baixa. No s'observa cap projecte en què la participació de les famílies aparegui com un eix plenament desenvolupat de manera transversal en

totes les dimensions de la rúbrica. Així doncs, la puntuació mitjana dels projectes analitzats és de 7,9 sobre 16, fet que indica una presència global intermèdia-baixa. Això mostra que, tot i que la participació familiar acostuma a aparèixer en els documents de direcció, sovint ho fa més com una menció general o com una acció puntual que no pas com una línia estratègica central del projecte de centre.

Pel que fa a la participació de les famílies en la vida del centre, aquesta és la dimensió que obté una valoració més alta. En sis dels deu projectes analitzats, la participació de les famílies apareix desenvolupada amb accions o objectius concrets, mentre que en els quatre restants apareix de manera més puntual. Això evidencia que la majoria de projectes reconeixen, en major o menor grau, la necessitat d'incorporar les famílies en la vida escolar.
Tot i això, aquesta participació no sempre es concreta de la mateixa manera. En alguns projectes es vincula a activitats de centre, celebracions, tallers, reunions o espais compartits amb les famílies, mentre que en altres casos queda reduïda a mencions generals sobre la comunitat educativa. Per exemple, el projecte de direcció de l'Escola El Farell inclou la "participació de les famílies a les xerrades, les comissions i als òrgans participatius" i també fa referència al manteniment d'espais de comunicació i col·laboració amb l'escola.

En relació amb la comunicació escola-família, els resultats són més desiguals. Tres projectes concreten canals, eines o protocols de comunicació amb les famílies, tres més ho mencionen de manera general i quatre no ho incorporen de manera clara. Això indica que, encara que la comunicació amb les famílies és un element present en alguns projectes, no sempre apareix definida com una estratègia organitzada i planificada. Aquesta dada és rellevant perquè la comunicació és una condició bàsica per afavorir la participació. Quan els projectes no concreten canals, formes de retorn o espais de diàleg, la participació familiar pot quedar limitada a una relació informativa, en què les famílies reben informació però no necessàriament disposen d'espais per opinar, proposar o incidir en la vida del centre.

La dimensió menys desenvolupada és la presa de decisions. En set dels deu projectes analitzats no apareix cap referència clara a la participació de les famílies en òrgans o espais de decisió. Només dos projectes la mencionen de manera superficial i un únic projecte la desenvolupa de manera més concreta. Aquest resultat mostra que, tot i que els centres poden reconèixer la importància de les famílies, aquesta participació rarament es tradueix en una presència clara dins dels processos de decisió del centre. Aquesta diferència entre participar en activitats i participar en decisions és un dels

aspectes més destacables de l'anàlisi. Els projectes tendeixen a incorporar les famílies en accions vinculades a la vida escolar, però no sempre les situen com a agents amb capacitat d'incidència en l'organització, la planificació o l'avaluació del projecte educatiu. Per tant, la participació familiar apareix sovint més associada a la col·laboració que no pas a la corresponsabilitat en la presa de decisions.

Pel que fa a la inclusió de les famílies en activitats educatives, quatre projectes plantegen activitats o programes específics, tres ho fan de manera puntual i tres no ho mencionen. Aquesta dimensió confirma que els projectes tendeixen a facilitar més la participació de les famílies en activitats concretes que no pas en espais de governança o decisió. En aquest sentit, les activitats familiars, les xerrades, les celebracions, els tallers, les reunions o les experiències compartides apareixen com a formes habituals d'implicació. Aquest tipus de participació pot afavorir la proximitat entre escola i famílies, però també pot quedar limitada si no va acompanyada d'altres mecanismes de participació més estables i estructurals.

L'atenció a la diversitat familiar és una altra de les dimensions menys presents. Sis dels deu projectes no incorporen de manera clara les diferents realitats i necessitats familiars, tres ho fan de manera superficial i només un projecte concreta mesures o estratègies inclusives. Aquesta dada és significativa, ja que la participació de les famílies no depèn només de la voluntat de participar, sinó també de les condicions que permeten fer-ho: horaris, llengua, situació socioeconòmica, accés a la informació o coneixement del funcionament del centre. Per tant, l'anàlisi mostra que la diversitat familiar no sempre és tinguda en compte com un factor que pot facilitar o limitar la participació. Això pot provocar que les propostes de participació siguin formalment obertes a totes les famílies, però que en la pràctica no responguin de la mateixa manera a les necessitats de totes elles.

En relació amb la dimensió família-escola, tres projectes desenvolupen aquesta relació com un principi institucional, cinc la mencionen de manera general i dos no la incorporen. Això mostra que la importància del vincle entre família i escola és reconeguda en bona part dels documents, però sovint de manera generalista. En molts casos, es parla de comunitat educativa, cohesió social, col·laboració o corresponsabilitat, però no sempre es concreten mesures específiques per reforçar aquesta relació.

Pel que fa als objectius vinculats a les famílies, els resultats mostren una distribució molt polaritzada. En cinc projectes apareixen objectius clars i específics relacionats amb la participació familiar, mentre que en els altres cinc no apareixen. Això indica que alguns projectes sí que incorporen la participació

familiar dins dels seus objectius de direcció, però que en altres casos aquesta qüestió no queda formulada com una prioritat explícita.

Finalment, pel que fa a les accions o propostes concretes, cinc projectes presenten actuacions concretes i planificades dirigides a les famílies, tres les inclouen de manera poc detallada i dos no les incorporen. Aquesta dimensió mostra que alguns projectes sí que passen de la formulació general a la concreció d'actuacions, però també evidencia que no tots els documents transformen la voluntat de participació en mesures específiques.

En conjunt, l'anàlisi dels projectes de direcció posa de manifest que la participació de les famílies és una qüestió reconeguda en molts centres, però no sempre desenvolupada amb la mateixa profunditat. Els projectes amb puntuacions més altes són aquells que no només mencionen les famílies, sinó que concreten accions, espais de comunicació, activitats, objectius i mesures d'acompanyament. En canvi, els projectes amb puntuacions més baixes tendeixen a fer referències puntuals o generals, sense desenvolupar una estratègia clara de participació familiar.

5. MARC CONCLUSIU

5.1. Discussió dels resultats

La discussió dels resultats permet posar en relació el marc teòric amb les evidències obtingudes en el marc aplicat, amb l'objectiu de validar o no els objectius plantejats en el Treball de Fi de Grau.

En primer lloc, els resultats validen la idea plantejada per Mena (2022), Murillo (2006) i Bolívar (2017), segons la qual la direcció escolar no pot entendre's únicament com una funció administrativa, sinó com un lideratge capaç d'impulsar processos de millora, transformació i participació dins del centre. Tot això, tenint en compte i valorant positivament la participació de les famílies reconeixent-la i també promovent-la des de la direcció escolar. Aquesta percepció coincideix amb Mena (2022), que situa l'equip directiu com un agent clau en la creació d'una cultura escolar oberta, participativa i orientada a la comunitat educativa.

Ara bé, els resultats també matisen aquesta visió teòrica. Tot i que la direcció és percebuda com un actor rellevant, el nivell real de participació de les famílies no sempre és tan elevat com la importància que se li atribueix. Aquesta diferència mostra que reconèixer el valor de la participació no garanteix necessàriament que aquesta es desenvolupi de manera efectiva. En aquest punt, el

marc aplicat amplia les aportacions de Bolívar (2017), ja que evidencia que el pas d'una direcció administrativa a una direcció pedagògica i participativa no depèn només de la voluntat o del discurs, sinó també de la capacitat de generar estructures, canals i espais reals d'implicació. Per tant, el lideratge educatiu es confirma com a necessari, però els resultats mostren que encara es troba condicionat per pràctiques més tradicionals o organitzatives.

En segon lloc, pel que fa a la conceptualització de la participació, els resultats validen parcialment les aportacions de García Albaladejo i Sánchez Liarte (2006), que entenen la participació escolar com un procés col·laboratiu en què la comunitat educativa comparteix objectius i intervé en la presa de decisions i en les accions del centre. Les dades mostren que les famílies sí que participen en determinats espais, especialment en reunions, activitats escolars, festes, tallers o accions puntuals. També les direccions identifiquen accions concretes per fomentar aquesta implicació. Per tant, la participació existeix i forma part de la vida escolar. Tot i això, la pràctica mostra que aquesta participació es concentra sobretot en formes informatives, consultives o col·laboratives puntuals, més que no pas en espais de decisió compartida. Aquesta idea es pot interpretar a partir de les tipologies de García (2003), Lera (2007) i Nordahl (2006). Segons García (2003), la participació pot anar des d'un primer nivell basat a estar informat, fins a nivells més elevats com formar part de l'AFA o del Consell Escolar. En els resultats obtinguts, la participació de les famílies sembla situar-se principalment en aquest primer nivell, vinculat a la informació, les reunions i l'assistència a activitats, mentre que la participació en òrgans o espais de decisió apareix de manera més limitada. De la mateixa manera, la distinció de Nordahl (2006) entre informació i cooperació ajuda a comprendre que molts centres disposen de canals informatius, però no sempre d'espais de cooperació real en què les famílies puguin influir en les decisions importants.
Aquesta diferència és una de les qüestions centrals de la discussió. El marc teòric presenta la participació familiar com un procés ampli, actiu i continuat, mentre que el marc aplicat mostra que, en molts casos, aquesta participació queda reduïda a una implicació puntual o de baixa incidència. Per tant, la participació no es pot valorar només pel fet que les famílies assisteixin a reunions o activitats, sinó que cal analitzar si tenen capacitat real d'opinar, proposar i incidir en la vida del centre. En aquest sentit, la recerca evidencia que la participació familiar és present, però sovint encara no arriba als nivells més profunds de corresponsabilitat educativa.

En relació amb l'AFA, els resultats també permeten contrastar la teoria amb la pràctica. Domènech i Aranega (2001), així com l'AFFAC i l'Escola Les Arrels, presenten l'AFA com un espai fonamental per canalitzar la participació de les famílies, promoure la cohesió de la comunitat educativa i col·laborar

amb el centre. Aquesta idea es valida parcialment, ja que en alguns casos les famílies i les direccions identifiquen l'AFA com un espai de treball conjunt i de relació amb l'escola. Tanmateix, els resultats també mostren que l'AFA no sempre és percebuda com un òrgan amb capacitat real d'incidència, sinó que sovint queda vinculada a la gestió de serveis, activitats puntuals o tasques organitzatives. Aquesta dada permet ampliar el marc teòric: l'existència d'una AFA no garanteix automàticament una participació efectiva de totes les famílies. Perquè l'AFA actuï com a espai de participació real, cal que mantingui una relació fluida amb la direcció i que no es limiti només a funcions logístiques.

Un altre aspecte destacable és el paper de la comunicació escola-família. El marc teòric, a partir de Suárez i Vélez (2018) i Intxausti (2014), defensa que la comunicació amb les famílies ha de ser bidireccional, continuada i oberta a la participació en les decisions educatives. Els resultats validen que la comunicació és una condició essencial per afavorir la participació, però també mostren que no sempre es desenvolupa d'aquesta manera. Una part de les famílies considera que els canals de comunicació permeten un diàleg fluid, mentre que una altra part els percep com a útils per informar-se, però poc adequats per opinar o debatre. Aquesta divisió evidencia que informar no és el mateix que participar. Així doncs, el marc aplicat reforça les aportacions d'Intxausti (2014), però també les concreta: una comunicació realment participativa no només ha de transmetre informació, sinó que ha de generar retorn, escolta i possibilitats d'incidència. Les famílies poden sentir-se escoltades, però si les seves aportacions no es tradueixen en canvis o respostes visibles, la participació pot percebre's com a limitada. Per tant, es pot afirmar que la comunicació bidireccional és un facilitador necessari, però no suficient. Cal que aquesta comunicació vagi acompanyada de mecanismes de resposta i de processos transparents de presa de decisions.

Pel que fa als condicionants de la participació, els resultats també validen les aportacions de Garreta (2012, 2014) i Bochaca (2015), que destaquen la importància dels espais de trobada, la informació constant, l'accés obert al centre, les actituds positives i la consulta en decisions importants. Les famílies associen una direcció oberta, accessible i dialogant amb més implicació familiar. Això valida que les pràctiques directives tenen un impacte directe en la manera com les famílies participen. En aquest sentit, la recerca valida la idea que la participació no depèn només de la voluntat individual de les famílies, sinó també de les condicions que el centre ofereix.

Tanmateix, els resultats també mostren una diferència rellevant entre la mirada de les direccions i la de les famílies. Mentre que les direccions tendeixen a identificar com a barreres principals la manca d'interès de les famílies o la incompatibilitat horària, les famílies assenyalen també factors relacionats amb la conciliació, la manca d'espais reals de participació, la llengua, la situació de les

famílies nouvingudes o la falta de transparència en algunes decisions. Aquesta diferència connecta amb Bochaca (2012), quan assenyala que les diferents concepcions sobre la participació poden generar malentesos o discursos acusadors entre escola i famílies. Per tant, els resultats matisen la idea de "manca d'interès" i mostren que, sovint, la baixa participació pot estar relacionada amb factors organitzatius, socials i comunicatius.

En aquesta mateixa línia, les aportacions de López, Ridao i Sánchez (2004) i Vila (1997) sobre la diversitat de models familiars es veuen clarament reforçades. Els resultats dels projectes de direcció mostren que l'atenció a la diversitat familiar és una de les dimensions menys desenvolupades. Això és especialment significatiu, perquè la participació no es produeix en igualtat de condicions per a totes les famílies. Les diferències d'horaris, llengua, situació socioeconòmica, cultura escolar o coneixement del funcionament del centre poden facilitar o dificultar la implicació. Per tant, el marc aplicat confirma que no es pot parlar d'un model únic de família i que les estratègies de participació han de tenir en compte aquesta diversitat si volen ser realment inclusives.

Finalment, l'anàlisi dels projectes de direcció permet observar la diferència entre la presència formal de la participació i el seu desenvolupament estratègic. Els resultats mostren que la participació de les famílies apareix en la majoria dels projectes, però sovint de manera desigual, superficial o poc concreta. La puntuació mitjana obtinguda en la rúbrica indica una presència intermèdia-baixa, i cap projecte situa la participació familiar com un eix plenament desenvolupat de manera transversal. Aquesta dada és especialment rellevant perquè el projecte de direcció hauria d'orientar i vincular l'acció del centre, tal com estableix el marc normatiu. Per tant, si la participació familiar no hi apareix de manera clara, planificada i avaluable, és més difícil que es consolidi com una pràctica real i sostinguda.

En conjunt, la discussió permet afirmar que el marc teòric queda validat en la seva idea principal: la direcció escolar és un agent clau per promoure la participació de les famílies i aquesta participació és fonamental per construir una escola oberta, col·laborativa i comunitària. No obstant això, els resultats també mostren que aquesta participació encara es desenvolupa principalment en nivells informatius, consultius o vinculats a activitats concretes, mentre que la participació en la presa de decisions continua sent limitada. Així, la recerca amplia les aportacions dels autors en mostrar que el repte no és només promoure la participació, sinó transformar-la en una pràctica més estructural, inclusiva i corresponsable. Per tant, la participació de les famílies depèn de tres elements principals:

la voluntat i actitud de la direcció, l'existència de canals de comunicació i participació realment bidireccionals, i la capacitat del centre per adaptar-se a la diversitat de famílies.

5.2. Conclusions

Les conclusions d'aquesta recerca busquen donar resposta als objectius plantejats inicialment.

En relació amb l'objectiu general, *analitzar l'impacte de les pràctiques directives per millorar el grau i la qualitat de la participació de les famílies a l'escola*, la recerca permet concloure que la direcció escolar té un paper fonamental en aquest procés. Les pràctiques directives poden actuar com a facilitadores quan parteixen d'una actitud oberta, accessible i dialogant, però també poden limitar la participació quan la comunicació és poc clara, quan les decisions es perceben com a unilaterals o quan les famílies no troben espais reals per expressar-se i incidir. Per tant, la participació familiar no es pot entendre com un fet espontani, sinó com una construcció que depèn, en bona part, de les condicions que crea el centre i del lideratge que exerceix la direcció.

Ara bé, una de les idees més rellevants que es desprèn del treball és que no n'hi ha prou amb valorar positivament la participació de les famílies. Tant des del discurs de les direccions com des dels plantejaments institucionals, la participació apareix com un element important, però els resultats mostren que sovint aquesta es concreta en formes més informatives o puntuals que no pas en formes profundes de corresponsabilitat. Les famílies participen principalment en reunions, activitats, festes, tallers o espais vinculats a l'AFA, però tenen menys presència en processos de presa de decisions o en la definició del projecte educatiu del centre. Això permet concloure que el repte principal no és només aconseguir que les famílies participin més, sinó que aquesta participació sigui més significativa, estable i amb capacitat real d'incidència.

Aquesta idea també permet matisar la diferència entre grau i qualitat de la participació. Un centre pot oferir diverses activitats o canals d'informació i, tot i això, no garantir una participació de qualitat si les famílies no poden opinar, proposar o rebre retorn sobre les seves aportacions. Per això, una de les bases del treball és que informar no és el mateix que fer participar. La participació de qualitat requereix comunicació bidireccional, escolta activa, transparència i mecanismes que permetin veure que les opinions de les famílies poden tenir algun efecte en la vida del centre. Quan això no passa, les famílies poden sentir-se escoltades, però no necessàriament reconegudes com a agents actius.

També es pot concloure que les pràctiques directives han de tenir en compte la diversitat de realitats familiars. Les barreres que dificulten la participació no sempre tenen a veure amb la manca d'interès,

sinó també amb factors com la conciliació laboral i familiar, els horaris, la llengua, la situació de les famílies nouvingudes o el desconeixement del funcionament del centre. Aquesta qüestió és especialment important perquè una participació formalment oberta a totes les famílies no garanteix que totes puguin participar en igualtat de condicions. Així, una direcció que vulgui millorar realment la participació ha d'anar més enllà de convocar o informar, i ha de pensar estratègies inclusives que facilitin la implicació de famílies amb necessitats, disponibilitats i contextos diferents.

Pel que fa al primer objectiu específic, *conèixer bones pràctiques directives que promouen la participació de les famílies a l'escola*, la recerca permet identificar que les pràctiques més valuoses són aquelles que generen proximitat, confiança i continuïtat en la relació família-escola. Entre aquestes pràctiques destaquen la creació de canals de comunicació clars i accessibles, l'organització d'espais de trobada, la promoció d'activitats compartides i la coordinació amb l'AFA i altres òrgans de participació. En aquest sentit, una bona pràctica directiva no és només aquella que convida les famílies a assistir a activitats, sinó aquella que les reconeix com a part de la comunitat educativa. Les activitats puntuals poden ser importants perquè reforcen el vincle i faciliten la relació amb l'escola, però si no van acompanyades d'espais de diàleg i de decisió poden quedar reduïdes a una participació superficial. Per això, la recerca permet afirmar que les bones pràctiques directives han de combinar la dimensió relacional amb la dimensió institucional.

Pel que fa al segon objectiu específic, *copsar l'opinió de les famílies sobre l'impacte de les pràctiques i decisions directives en la seva participació a l'escola* , els resultats permeten concloure que les famílies perceben clarament la direcció com un element que pot facilitar o limitar la seva implicació. Quan la direcció es mostra propera, receptiva i transparent, les famílies tendeixen a sentir-se més convidades a participar. En canvi, quan les decisions no s'expliquen prou o quan les aportacions familiars no tenen retorn, pot aparèixer una sensació de distància o de poca incidència real. Aquesta percepció és important perquè mostra que la participació no depèn només dels espais que existeixen, sinó també de com les famílies viuen i interpreten aquests espais.Les famílies no reclamen únicament ser informades, sinó sentir que la seva opinió és tinguda en compte. Per tant, des de la mirada de les famílies, les pràctiques directives tenen impacte quan transformen l'escolta en una relació més horitzontal i corresponsable.

Pel que fa al tercer objectiu específic, *comprendre el valor i la cristal·lització de la participació de les famílies en els plantejaments institucionals de les escoles*, l'anàlisi permet concloure que la participació familiar és un valor present en molts projectes de direcció, però no sempre queda

desenvolupat amb prou profunditat. Sovint apareix com una idea positiva, vinculada a la comunitat educativa, a la col·laboració o al vincle família-escola, però no sempre es concreta en objectius, accions, responsables o mecanismes d'avaluació. Això indica que la participació està reconeguda en el discurs institucional, però encara no sempre està plenament integrada com una línia estratègica del centre. Aquesta manca de concreció és significativa perquè els documents institucionals orienten l'acció educativa del centre. Si la participació de les famílies només hi apareix com una menció general, és més difícil que es converteixi en una pràctica estable i compartida. En canvi, quan queda vinculada a accions concretes, canals de comunicació, espais de decisió i mesures d'inclusió, té més possibilitats de consolidar-se. Per això, una de les conclusions principals és que la participació familiar hauria de passar de ser un valor declarat a convertir-se en una pràctica planificada, visible i avaluable dins dels projectes de direcció.

En síntesi, aquesta recerca permet afirmar que la direcció escolar té un impacte rellevant en la participació de les famílies, però que aquest impacte depèn de com es concreten les pràctiques directives en el dia a dia i en els plantejaments institucionals del centre. La participació familiar és reconeguda com un element important, però encara es desenvolupa sovint en nivells informatius, consultius o vinculats a activitats puntuals. El repte, per tant, és avançar cap a una participació més profunda, inclusiva i corresponsable, en què les famílies no només siguin destinatàries d'informació o col·laboradores ocasionals, sinó agents reconeguts dins del projecte educatiu.

Així doncs, les bases del treball permeten defensar que una escola participativa no es construeix només obrint les portes a les famílies, sinó generant condicions perquè aquestes puguin formar part real de la comunitat educativa. Això implica lideratge directiu, comunicació bidireccional, transparència, reconeixement de la diversitat familiar i voluntat d'integrar la participació en els documents i en les pràctiques del centre. Només d'aquesta manera la participació de les famílies pot deixar de ser una acció puntual per esdevenir una dimensió estructural de l'escola.

5.3. Contribució al camp de l'educació

Aquesta recerca aporta una mirada útil al camp de l'educació perquè posa al centre una qüestió sovint present en el discurs dels centres educatius, però no sempre prou desenvolupada en la pràctica: la participació real de les famílies. El treball permet reflexionar sobre si aquesta participació queda només com un desig institucional o si, per contra, es concreta en accions, espais i decisions que donen a les famílies un paper actiu dins la comunitat educativa. En aquest sentit, la recerca

mostra que no n'hi ha prou amb reconèixer la importància de les famílies, sinó que cal generar condicions perquè aquesta participació sigui possible, significativa i sostinguda.

Alhora, l'estudi contribueix a evidenciar la càrrega, el valor i la complexitat que implica la participació familiar. Les famílies són un agent educatiu fonamental, però no totes tenen les mateixes possibilitats reals d'implicar-se en la vida del centre. Factors com els horaris laborals, la conciliació, la llengua, la situació de les famílies nouvingudes o el desconeixement del funcionament escolar poden dificultar aquesta participació. Per això, el treball pot ajudar equips directius, docents i altres professionals de l'educació a repensar les seves pràctiques i a evitar interpretar la baixa participació únicament com una manca d'interès per part de les famílies.

Finalment, aquesta recerca pot ser útil com a punt de partida per revisar els projectes de direcció i les dinàmiques quotidianes dels centres. Els resultats conviden a avançar cap a una participació més planificada, inclusiva i corresponsable, en què les famílies no siguin només receptores d'informació o col·laboradores puntuals, sinó agents reconeguts dins del projecte educatiu. Així, el treball aporta una reflexió aplicable a la pràctica educativa i reforça la necessitat d'un lideratge directiu capaç d'obrir espais reals de comunicació, confiança i participació compartida.

6. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Alonso, C., & Tomas, M. (1992). La figura del cap d'estudis: 1986-1990. En J. Gairín & S. Antúnez (Eds.), *Congreso*

InterUniversitario de Organización Escolar (pp. 53–57).

Academia.edu. (s. d.). *Las familias y las escuelas: Una reflexión acerca de entornos educativos compartidos*.

Arévalo Jiménez, J. J. (2021, 6 de febrer). *La dirección en la LOMLOE: Entre la gestión y el liderazgo*. Aula de Inspección. https://inspecciondeeducacion.com/preparacion-inspeccion-educacion-directores-lomloe/

Barranco Barroso, R., & Bretones Peregrina, E. (2025). La participación educativa como herramienta para la reducción de desigualdades. *Revista Prisma Social*, *(50)*, 79–101. https://doi.org/10.65598/rps.5837

Blanco, B. (2023, 25 de febrer). *La escuela como sistema relacional para construir ciudadanía global*. Eduforics. Observatorio de la Escuela en Iberoamérica. https://oes.fundacion-sm.org/eduforics/reimaginar-juntos-los-futuros/escuelas-que-cuidan/la-escuela-como-sistema-relacional-para-construir-ciudadania-global/

Bolívar, A. (2013, July). La dirección escolar en España: de la gestión al liderazgo. Ponencia presentada en el Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos: «Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y oriendadores». Universidad de Deusto, Donosti (Vol. 1).

Bochaca, J. G. (2012). *Famílies i escoles: la participació de les famílies als centres educatius*. La Paeria, Ajuntament de Lleida.

Cardona (2012). *Relació entre família i escola*. Vida de Familia. https://www.vidadefamilia.org/pagina.php?id=26

CEUPE. (s. d.). *El rol del director escolar*. https://www.ceupe.com/blog/director-escolar.html

Collet-Sabé, J. (2020). *Les relacions entre l'escola i les famílies des d'una perspectiva democràtica: eixos d'anàlisi i propostes per a l'equitat*. Educar.

Colorado Ramírez, S. (2020). *La dirección escolar y la ética organizacional en los centros de educación infantil y primaria de Catalunya. Análisis de facilitadores y barreras*.

DELGADO, J. (1992). Diferenciación de roles en las distintas instancias directivas del centro escolar. *Aula*, 4–5, 49–53.

Deslandes, R. (2004). *Observatoire International de la réussite scolaire*. Laval: Université de Laval.

Domingo Segovia, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897–911.

Domènech, J., & Aranega, S. (2001). *L'educació primària: reptes, dilemes i propostes*. Barcelona: Graó.

Educació 360. (s. d.). *Dilles nodes: Repensem els centres educatius en clau 360*. https://educacio360.cat/guies-recursos/dilles-nodes-repensem-els-centres-educatius-en-clau-360/

Edmorata. (2020). Fullan, M. *Dirección escolar*. https://edmorata.es/wp-content/uploads/2020/06/Fullan.DireccionEscolar.PR_.pdf

Epstein, J. L., Sanders, M. G., Simon, B. S., Salinas, K. C., Jansorn, N. R., & Van Voorhis, F. L. (2002). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (2a ed.). Corwin Press. https://www.govinfo.gov/content/pkg/ERIC-ED467082/pdf/ERIC-ED467082.pdf

Escamilla Tristán, S. A. (2007). *El director escolar: necesidades de formación para un desempeño profesional*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Escola Les Arrels de Maçanet de la Selva. (s. d.). *Què és l'AFA?* https://agora.xtec.cat/esc-massanet/afa/que-es-lafa/

Figuerola, M. C. (2015). Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona. *UTE Teaching & Technology (Universitas Tarraconensis)*, (2), 80–82.

Fórum Europeo de Administradores de la Educación de Aragón. (2025, desembre). *Relación familia y escuela* [Monogràfic]. *Fórum Aragón*, *(46)*. https://feae.eu/wp-content/uploads/2025/12/ForumAragon46-Relacion-familia-y-escuela.pdf

Fullan, M. (2016). *La dirección escolar: Tres claves para maximizar su impacto* (P. Manzano Bernárdez, Trad.). Ediciones Morata. Obra original publicada el 2014. https://edmorata.es/wp-content/uploads/2020/06/Fullan.DireccionEscolar.PR_.pdf

Gálvez, M. I. E. (2006). El director escolar: modelos teóricos, modelos políticos. *Avances en Supervisión Educativa*, (4).

García Albaladejo, A., & Sánchez Liarte, C. (2006). La participación de los padres en los documentos institucionales de los centros educativos. En DDAA, *Participación de las familias en la vida escolar: acciones y estrategias* (pp. 140–180). Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

García Bacete, L. (2003). Las relaciones escuela-familia: un reto educativo. *Infancia y Aprendizaje*, 26(4), 425–437.

García, M. F. A., Sánchez, P. A., & de Haro Rodríguez, R. (2024). Análisis del liderazgo ejercido por los equipos directivos para fomentar una comunidad educativa inclusiva. *IJNE: International Journal of New Education*, (13), 5–25.

Garreta, J. F. (2012). *Families i escoles: La participació educativa*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32952849/FAMILIES_I_ESCOLES_%282012%29-libre.pdf

Garreta-Bochaca, J., & Llevot-Calvet, N. (2012). Escuela y familias de origen extranjero. Canales y barreras a la comunicación en la educación primaria. *Educación xx1*, 25(2), 315–335.

Garreta i Bochaca, J. (2012). *Famílies i escoles: La participació de les famílies als centres educatius*. La Paeria, Ajuntament de Lleida. https://portalrecerca.udl.cat/documentos/648b5238b367423619d9cc71

Generalitat de Catalunya. (1987). *Decret 202/1987, de 19 de maig, pel qual es regulen les associacions de pares d'alumnes*. Portal Jurídic de Catalunya. https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=26201

Generalitat de Catalunya. (2009). *Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació*. Portal Jurídic de Catalunya. https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=480169

Generalitat de Catalunya. (2010). *Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent*. Portal Jurídic de Catalunya. https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=563091

Generalitat Valenciana. (s. d.). *Funcions de l'equip directiu*. https://portal.edu.gva.es/46020480/wp-content/uploads/sites/468/2020/08/funcions_equip_directiu.pdf

Gracia, M. V., & Angeletti, M. I. (2022). *Familia-escuela: construyendo juntos una relación equilibrada*. Editorial Bonum.

Guerrero, P. N. P., & Ayabaca, D. M. G. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *Sociedad & Tecnología*, 3(1), 29–38.

Gutiérrez, K. M., & Roa, M. R. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista educación*, 46(1), 1–28.

Inspección de Educación. (s. d.). *Preparación inspección educación: Directores LOMLOE*. https://inspecciondeeducacion.com/preparacion-inspeccion-educacion-directores-lomloe/

Intxausti, M. J. (2014). *La entrevista: construir la relación con las famílies (0-6). Reflexiones y experiències*. Barcelona: Graó.

Jones, C., & Palikara, O. (2023). How do parents and school staff conceptualize parental engagement? A primary school case study. *Frontiers in Education*, *8*, Article 990204. https://doi.org/10.3389/feduc.2023.990204

Kidder, A. (2013). *El paper de les famílies en la millora de l'escola i del sistema educatiu*. Fundació Jaume Bofill.

Kohl, G. O., Lengua, L. J., McMahon, R. J., & Conduct Problems Prevention Research Group. (2000). Parent involvement in school: Conceptualizing multiple dimensions and their relations with family and demographic risk factors. *Journal of School Psychology*, *38*(6), 501–523. https://doi.org/10.1016/S0022-4405(00)00050-9

Lera, M. J. (2007). Estrategias para mejorar el clima escolar: el proyecto Golden5. En F. Luengo (Ed.), *Innovaciones educativas*. Madrid: MEC.

López, I., Ridao, P., & Sánchez, J. (2004). Las familias y las escuelas: una reflexión acerca de entornos educativos compartidos. *Revista de Educación*, 334, 143–163.

Martín Sánchez, M. Á., & Cáceres Muñoz, J. (2023). Relaciones familia-escuela. Creación de una escuela de madres y padres. Desarrollo de la fase de diagnóstico. *Campo Abierto. Revista de Educación y Psicología*, *42*(2), 107–122. https://doi.org/10.17398/0213-9529.42.2.107

Mendoza-Santana, M. I., & Cárdenas-Sacoto, J. H. (2022). Importancia de la participación familiar en la educación de los estudiantes del nivel inicial. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 10*(2).

Murillo Torrecilla, F. J. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, *4*(4), 11–24. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469

Nordahl, T. (2006). *Skolelederen*, 01, 6–7.

Palacio, P. A. S., & Múnera, M. V. (2018). El papel de la familia en el desarrollo social del niño: una mirada desde la afectividad, la comunicación familiar y estilos de educación parental. *Psicoespacios*, 12(20), 173–198.

Perea Mir, I. (2018). *La comunicació família-escola: eina en la gestió dels processos interpersonals per a l'Equip Directiu*.

Piñeiro, C. B., García, P. S., & Marcos, S. A. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, 25(49), 45–62.

Pujol, M., & Canut, M. (2021, març). *D'illes a nodes: Repensem els centres educatius, en clau 360*. Educació 360. https://educacio360.cat/guies-recursos/dilles-nodes-repensem-els-centres-educatius-en-clau-360/

Revista Campo Abierto. (s. d.). *Relació escola-família*. https://revista-campoabierto.unex.es/index.php/campoabierto/article/view/1797

Revista Prisma Social. (s. d.). *Issue 291*. https://revistaprismasocial.es/ps/issue/view/291

Rodríguez-Gallego, M. R., Ordóñez-Sierra, R., & López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de investigación Educativa*, 38(1), 275–292.

Sánchez, V., Tapia, C., & Becerra, S. (2006). Liderazgo: Una mirada desde directivos, profesores y alumnos. *Revista de Psicología, 15*(2), 29–52.

Semantic Scholar. (s. d.). *PDF sobre relació família-escola*. https://pdfs.semanticscholar.org/b6f7/2787c7472e2d80a102c1e507d0cef812c8d7.pdf

Sindicat.net. (s. d.). *Informacions sobre equips directius*. https://www.sindicat.net/equip-directiu-informacions-antigues/

Suárez Palacio, P. A., & Vélez Munera, M. (2018). El papel de la familia en el desarrollo social del niño: una mirada desde la afectividad, la comunicación familiar y estilos de educación parental. *Psicoespacios*, *12*(20).

Torrecilla, F. J. M. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 11–24.

Torrecilla, F. J. M. (2014). La investigación sobre liderazgo educativo: una mirada desde el presente proyectada al futuro. *Revista Fuentes*, (14), 9–14.

UNIR. (s. d.). *Director de centre educatiu*. https://www.unir.net/revista/educacion/director-centro-educativo/

Universidad Europea. (s. d.). *Funcions del director de col·legi*. https://universidadeuropea.com/blog/funciones-director-colegio/

Universitat de les Illes Balears. (s. d.). *Definició educativa*. https://www.uib.cat/w/definicio-1

Villegas, M. (2020). Los equipos directivos como líderes de la transformación educativa. *Saberes Andantes*, 3(7), 108–129.

VILA, I. (1997). L'organització de l'educació infantil a Catalunya i Espanya. En J. Palacios (Ed.), *Psicopedagogía de l'educació infantil*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Villegas, M. (2020). Los equipos directivos como líderes de la transformación educativa. *Saberes Andantes, 3*(7), 108–129.

Weinstein, J. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: Nueve miradas*.

XTEC. (s. d.). *Què és l'AFA?* https://agora.xtec.cat/esc-massanet/afa/que-es-lafa/

Projectes de direcció analitzats:

Escola Andreu Castells. (2025). *Projecte de direcció 2025-2029*. https://drive.google.com/file/d/15zEatCl4X0yZGaYfJ40ZOJQCx74sTf8V/view

Escola Angeleta Ferrer. (2025). *Projecte de direcció 2025-2029*. https://drive.google.com/file/d/1o47wMm0_LGi8hIyuMKvteHZyP4ROEeAE/view

Escola Antonio Machado. (2023). *Actualització del projecte de direcció 2023-2027*. https://agora.xtec.cat/esc-antoniomachado/wp-content/uploads/usu1670/2023/07/ACTUALITZACIO-PROJECTE-DE-DIRECCIO_23_27.pdf

Escola Bellaterra. (2024). *Projecte de direcció 2024-2028*. https://agora.xtec.cat/ceip-bellaterra/wp-content/uploads/usu396/2026/03/PROJECTE-DIRECCIO-24-28.pdf

Escola Ca N'Alzamora. (2022). *Resum del projecte de direcció 2022-2026*. https://agora.xtec.cat/escolacanalzamora/wp-content/uploads/usu1932/2022/05/resum-PdD.pdf

Escola El Farell. (2024). *Projecte de direcció 2024-2028*. https://view.genially.com/66adcd540fceccde6836f5af

Escola Escursell i Bartalot. (2024). *Projecte de direcció 2024-2028*. https://agora.xtec.cat/ceipescursell-ripollet/lescola/documents/projecte-de-direccio-2024-2028-2/

Escola Josep Orriols i Roca. (2024). *Projecte de direcció 2024-2028*. https://agora.xtec.cat/escola-josep-orriols-i-roca/docs/projecte-de-direccio-2024-28/

Escola Mil·lenari. (2024). *Projecte de direcció 2024-2028*. https://agora.xtec.cat/ceipmil-lenari/wp-content/uploads/usu969/2024/10/Projecte-de-direccio-2024-2028-Documents-de-Google.pdf

Escola Miquel Martí i Pol. (2023). *Projecte de direcció 2023-2027*. https://drive.google.com/drive/folders/1_wDflV_3DOQ5IvUNNBq5HtfyPS7-xsgt

7. ANNEXOS

ANNEX 1. Qüestionaris presentats per la recerca

A continuació es presenten els qüestionaris presentats per a dur a terme la recerca:.

Qüestionari 1. La direcció escolar i la participació de les famílies: la visió dels directorss d'escola.	**Questionari 2.** La direcció escolar i la participació de les famílies: la visió de les famílies
https://forms.gle/eHD1vGkAtBXMPvzTA	https://forms.gle/6bLXuq4iTMmBUneU9