



**OEI**



**VALORAS**  
CONVIVENCIA ESCOLAR  
Centro UC Desarrollo Local  
Escuela de Psicología

# Guía para el fortalecimiento del vínculo escuela-familias



En el presente documento se utilizan, con un fin inclusivo, los términos genéricos para referirse a hombres y mujeres o sujetos neutros. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando "o/a", "los/las" y otras similares. Si bien se incorpora esta opción, se tiene el cuidado de utilizarlo a discreción con el fin de evitar una saturación gráfica que pueda dificultar la comprensión del texto.

**Autores**

Isidora Mena

Sofía Olivares

Paulina Vallejos

Magdalena Torres

Rodrigo Montañares

Denisse Ulloa

**Diseño y diagramación**

Ministerio de Educación

Santiago, Chile

noviembre 2021



**OEI**



**VALORAS**  
CONVIVENCIA ESCOLAR  
Centro UC Desarrollo Local  
Escuela de Psicología

# Guía para el fortalecimiento del vínculo escuela-familias



## Prólogo

Las sociedades actuales han tenido cambios de gran magnitud en su desarrollo tecnológico, la globalización económica, las comunicaciones, entre otros aspectos, introduciendo inestabilidad, incertidumbre y tensiones con su autoridad, en las dos instituciones educativas más importantes, la familia y la escuela. Es natural que esto haya afectado a los estudiantes, quienes manifiestan también una crisis de relación y autoridad tanto con sus familias como con las escuelas, siendo más complejo para ambas generar adhesión en cuanto a la disciplina y la motivación de los estudiantes. Siendo así, el encuentro y diálogo entre familia y escuela es fundamental. Se requiere construir un marco comunitario de convergencia que les permita resignificar sus roles educativos en el escenario actual, para apoyar con fuerza y comprensión el desarrollo pleno de los niños, niñas y adolescentes. Las familias son portadoras de las mismas bondades, tensiones y conflictos de la realidad social de la que son parte, y es justamente ahí donde la escuela puede aportar. Adquirir conciencia de la nueva era en que viven ambas instituciones y respecto del importante rol que ocupan, constituye un gran desafío para familias y escuelas, de cara a las nuevas generaciones. Es necesario establecer una relación de colaboración creativa y mutua empatía, para enfrentar los dilemas que les plantea la sociedad moderna y lograr navegar en las aguas turbulentas de este nuevo siglo.

Existe consenso en la relevancia que tiene la presencia y participación de la familia en los modos de convivir que niños y jóvenes aprenden. Por lo tanto, es indispensable "coordinar y concordar formas de interacción que converjan hacia un hacer formativo común considerando la complejidad que la convivencia tiene como "proceso humano y social", generando una sinergia entre todas ellas" (PNCE, 2019). Los equipos directivos, docentes y profesionales de apoyo tienen el desafío de fortalecer esta interacción, generando espacios de comunicación fluida, interconectando a los diversos actores comunitarios, en un ambiente de convivencia que reconozca y valore sus semejanzas y diferencias. Siendo un principio fundante de la Política de Convivencia del MINEDUC el que la convivencia es responsabilidad de todos los miembros y estamentos de la comunidad educativa, la familia es uno de los estamentos necesario de incorporar activamente como corresponsable y trabajar mancomunadamente con ella.

La presente publicación forma parte del **"Proyecto para la gestión de una relación de la Escuela con las Familias como actor clave en la formación integral y convivencia escolar, en el marco de la Política Nacional de Convivencia Escolar 2019"**, el que a su vez se inserta dentro del Convenio de colaboración entre OEI y el Comité de Formación Integral y Convivencia Escolar del Ministerio de Educación. Su ejecución se desarrolló entre octubre 2019 y junio 2021, y estuvo dirigido a equipos

directivos de 30 instituciones con el objetivo de que éstos gestionen una relación de colaboración con las familias, para que se sientan acogidas y valoradas como actores relevantes y partícipes de la construcción de la convivencia y el aprendizaje en la comunidad educativa.

Los capítulos de esta publicación fueron elaborados para los talleres de trabajo con los equipos directivos de las instituciones participantes, y se corresponden con los aspectos abordados en las sesiones. El propósito de esta guía es apoyar con herramientas teóricas y prácticas a los equipos de profesionales de cada establecimiento, para que diseñen un plan de gestión de la participación y la colaboración con sus familias.

Esta publicación forma parte de una serie de recursos con foco en los vínculos entre los distintos actores de las comunidades educativas: profesores, estudiantes y familia. La serie sobre vínculos se conforma de dos guías y tres cuadernos de trabajo que aportan claves para la reflexión, junto con estrategias y herramientas concretas para impulsar los cambios según el tipo de vínculo: familia-escuela, entre docentes, educador(a) -estudiante, entre estudiantes.

Su propósito ha sido reposicionar el componente humano y vincular al centro de la convivencia y del proceso educativo, relevando la importancia de generar ambientes enriquecidos donde se desarrollen y potencien los vínculos afectivos nutritivos entre los distintos actores de la comunidad escolar, pues éstos son un componente fundamental e inseparable del aprendizaje y desarrollo, que la escuela está llamada a generar.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>I. Punto de partida: tenemos familias diferentes</b> .....	<b>11</b>
1. Diferentes situaciones de diferentes apoderados .....	13
<b>II. Sobre nuestra institucionalidad en el vínculo con las familias</b> .....	<b>17</b>
1. Piezas valiosas .....	19
2. Rúbrica de autoevaluación diagnóstica Seguimiento dimensiones de gestión de la relación escuela – familias .....	21
3. Cuestionario para las familias .....	34
4. Planilla para planificar acciones "Gestión de la Relación Escuela-Familias" .....	37
<b>III. Cuidar la comunicación como vehículo del vínculo.</b> <b>Comunicación bien tratante</b> .....	<b>41</b>
1. Monitoreo y automonitoreo .....	42
2. Comunicación para un liderazgo bien tratante Guía para el análisis y autoanálisis de comunicación frente a público .....	43
3. Notas informativas .....	45
4. Comunicaciones vía internet .....	46
5. Reconocimientos institucionales .....	46
6. Gestos que comunican .....	48
7. Saludos en la entrada .....	49
8. Citaciones bien tratante. Guión reunión técnica con profesionales que citan a familias .....	50
<b>IV. Acogida y cooperación en los encuentros</b> .....	<b>55</b>
1. Reuniones de padres, madres y apoderados .....	56
2. Dos ejemplos de guiones de reunión de apoderados en situación de distancia .....	61
3. Planificando una reunión de apoderados .....	67
4. Principios para entrevistas con apoderados .....	68
5. Entrevistas individuales .....	73

6.	Pasos y técnicas en la entrevista individual a apoderados .....	80
7.	Sugerencias para la elaboración de procedimientos en la atención a los apoderados .....	88
8.	Taller docente: citas con apoderados difíciles .....	96
9.	Claves para el abordaje de situaciones difíciles con apoderados .....	100
<b>V.</b>	<b>Épocas claves del año escolar .....</b>	<b>108</b>
1.	Sugerencias para Iniciar el año escolar .....	109
2.	Sugerencias para finalizar el año escolar .....	115
3.	Planificación de fin de año .....	120
<b>Anexos</b>	<b>.....</b>	<b>125</b>



# Introducción

En Chile, históricamente la relación entre la escuela y las familias ha estado marcada por una serie de obstaculizadores que han dificultado establecer un vínculo de cooperación entre ambas instituciones. Barreras como la desvalorización de la cultura de origen de los estudiantes; la poca comunicación y por lo tanto el desconocimiento mutuo; los débiles canales de participación; la excesiva delegación de la educación de sus hijos en la escuela; una relación centrada en lo negativo, y la atribución cruzada de culpas<sup>1</sup>, han dificultado esta relación.

A pesar de esto, durante la pandemia por Coronavirus, se produjeron dos situaciones relevantes relacionadas con el vínculo entre las escuelas y las familias. La primera, refiere al vínculo entre docentes y familias. El esfuerzo de los docentes (y de todos los actores de los establecimientos educacionales) por apoyar a las familias y estudiantes, utilizando todo tipo de recursos digitales y, muchas veces, llegando a sus casas con materiales y víveres, produjo un conocimiento, sensibilización y respeto mutuo. La segunda situación relevante, es el rol de colaboración que tuvieron que tomar las familias en la educación escolar de sus hijos, pues éstos muchas veces requerían del apoyo de sus familias para cumplir con las metas escolares desde sus hogares. De esta manera, y para mantener el buen vínculo y e involucramiento familiar ocurridos durante la pandemia, se requiere realizar ciertos cambios en la forma de mirar la relación de la escuela con las familias y en la forma de gestionar la institucionalización de estas nuevas prácticas en favor de ello.

Así, la crisis ofrece una oportunidad clave para generar cambios en aquellos aspectos de la cultura escolar que nos parece necesario mejorar o ajustar, y que desde hace años las investigaciones han demostrado necesarios para generar aprendizajes de calidad en los estudiantes. Las condiciones para una real colaboración entre escuelas y familias es uno de esos aspectos a mejorar.

El sentido del cambio que se requiere hacer en las condiciones para una mejor relación escuela-familias, es coincidente con uno de los pilares fundamentales de la Política Nacional de Convivencia Escolar, la cual refiere a la necesaria participación de todos los estamentos en la construcción del bien común en la convivencia escolar. Todos deben estar invitados a participar, a incluir valorando la diversidad, y a colaborar para construir conjuntamente el Proyecto Educativo de cada establecimiento.

En concordancia con las declaraciones de la Política Nacional de Convivencia Escolar en materia de participación de las familias en la vida escolar, investigaciones muestran que una relación dialógica de las escuelas con las familias aporta a su compromiso y consiguiente

---

1 Romagnoli, C. y Gallardo, G. (2007). Alianza Efectiva Familia Escuela: Para promover el desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes. Recuperado de <http://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/53167/23%20si%20Alianza%20Familia%20Escuela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

adherencia de los estudiantes, los cuales logran aprendizajes de mejor calidad<sup>2</sup>.

Este vínculo dialógico con las familias constituye, sin embargo, un desafío cultural para los establecimientos educacionales, en el que confluyen al menos tres dimensiones. En primer lugar, cabe recordar que históricamente la escuela ha concebido un vínculo de superioridad jerárquica con las familias, prefiriendo hasta hoy bastante distancia, pese al discurso de acercamiento. En segundo lugar, en el último medio siglo se ha ido generando una dinámica de exigencias y demandas de las familias-clientes, subjetividad muy distante de un modelo dialógico y de mutua cooperación. En tercer lugar, el cambio que ha generado en las nuevas generaciones los derivados de la tecnología digital del siglo XXI, ha puesto en crisis los modelos educativos tanto de las familias como de las escuelas<sup>3</sup>, generando en vez de acercamiento, un descontento mutuo.

De esta manera, un gran desafío para la relación entre la escuela y las familias refiere a adquirir conciencia de la nueva era en que viven ambas y del importante (aunque diferente) rol que ocupan en el desarrollo de las nuevas generaciones. Esto requiere de un esfuerzo empático de la escuela para establecer una relación de colaboración creativa con las familias, realizando los cambios que ambas necesitan, para así adaptarse al nuevo siglo y sus necesidades.

Como aporte al desafío que tienen los establecimientos educacionales por gestionar este vínculo colaborativo con las familias, el presente cuadernillo aporta enfoque, conceptos y herramientas concretas para avanzar en la relación dialógica y colaborativa.

Las herramientas enfocan los espacios tradicionales de encuentro de la escuela con las familias, buscando que no constituyan nuevas cargas para la ya sobrecargada escuela. Aborda desde los mensajes que se entregan en la entrada física al establecimiento, los discursos, la estructura y temáticas de las reuniones, las citas, las notificaciones, hasta los rituales y eventos donde participan las familias.

El texto está dirigido especialmente a equipos directivos y de convivencia escolar, que por lo general son los encargados de liderar y gestionar las condiciones para la relación con las familias. Para los profesores ya sea en formación o en ejercicio, entrega claves concretas para los momentos de encuentro con las familias.

---

2 Weiss, H. (2014). Nuevas orientaciones sobre el involucramiento familiar en el aprendizaje. Santiago, Chile: Fundación CAP; Epstein, J.L. (2013). Programas efectivos de involucramiento familiar en las escuelas: estudios y prácticas. Santiago, Chile: Fundación CAP; UNESCO (2004). Participación de las familias en la educación infantil latinoamericana. Recuperado de [https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2019/10/participacion\\_familias.pdf](https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2019/10/participacion_familias.pdf)

3 Rengifo S, F. (2012). Familia y escuela: una historia social del proceso de escolarización nacional. Chile, 1860-1930. Rev. Historia (Santiago), 45(1), 123-170. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-71942012000100005](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-71942012000100005); Rizzi, L.I. (2017) Escuela Familia. Una relación para pensar. EDUCC, Colección Thesys 28, Córdoba, España; Corvalán, J. & García-Huidobro, J. (2016). Educación y Mercado: El caso chileno. Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado; Bellei, C. (2015). El gran experimento: Mercado y privatización de la educación chilena. Santiago, Chile: LOM.

# **I. Punto de partida: tenemos familias diferentes**

# I. Punto de partida: tenemos familias diferentes

Que cada estudiante es diferente y que sus familias también lo son, puede parecer evidente. Sin embargo, históricamente la cultura escolar ha dispuesto todo como si los estudiantes y sus familias fuesen iguales. El problema está en que este trato homogéneo puede generar conflictos de convivencia e inclusión, en tanto no todos sienten que el establecimiento está atento e intentado apoyarles en sus necesidades y diferencias.

Desde la realidad de los estudiantes, algunos van quedando atrás, con las graves consecuencias que esto implica. Una consecuencia importante que ha tenido la pandemia para los educadores ha sido que éstos han tenido que esforzarse por motivar a la distancia a sus estudiantes, por lo que muchos relatan que tuvieron que relacionarse más uno a uno con cada uno de ellos, llegando a conocerlos de manera más profunda, incluyendo sus casas, sus vidas, sus penas y motivaciones, lo que sin duda influyó en su rol pedagógico. Sin embargo, ahora estos docentes se preguntan: ¿cómo se hace eso en la “normalidad” presencial con 36 o 40 estudiantes dada la actual cultura escolar?

Con las familias ocurrió algo similar en el trato personalizado con cada una de ellas durante la pandemia. Paradójicamente pese a la distancia, educadores y familias se encontraron y reconocieron sus diferencias. Familias ausentes se hicieron presente gracias a la comunicación vía WhatsApp, a veces incluso de manera semanal. Familias que no colaboraban, generaron un mayor vínculo con el establecimiento, reconociendo todo lo que éste les aporta, agradecidos no solo de las cajas de alimentos, sino también de la preocupación que veían de los docentes por ellos y sus hijos.

Un Encargado de Convivencia señalaba “nos vimos mutuamente como seres humanos, porque teníamos situaciones que en parte eran similares”. Una profesora agregaba “pero ¿cómo se mantiene esta relación si no se cambia la cultura escolar actual?”

En general a las familias se les pide homogéneamente que vayan a las actividades que realiza el establecimiento y se les exige a todas estar presente para sus hijos, pero a veces por distintas razones éstas no pueden cumplir con lo que el establecimiento espera, por lo que es comprensible que para las reuniones y talleres haya baja asistencia y/o familias que, por distintos motivos, tienen dificultades para apoyar la educación de sus hijos.

De esta manera, el primer desafío es reconocer que las familias son diferentes y tienen razones para serlo. Un segundo desafío es buscar entre todos, incluidas las mismas familias, modos diferentes de acoger a cada una de ellas. Naturalmente esto implicará diversos cambios, desde la forma de comunicarse con las familias hasta establecer horarios distintos en que éstas puedan asistir al establecimiento.

## 1. Diferentes situaciones de diferentes apoderados

La baja asistencia de los apoderados a las reuniones y actividades escolares genera mucha frustración en los funcionarios de los establecimientos educacionales. Comienzan entonces las quejas de que los apoderados no apoyan a sus hijos, que son negligentes y que no los incentivan en su escolaridad. Pero ¿qué hay detrás de estas familias? La respuesta es: grandes diferencias entre ellas.

Siendo tan fundamental el apoyo de las familias para el aprendizaje de los estudiantes, es importante reconocer sus diferencias para así poder desarrollar acciones y estrategias que permitan convocarlos a todos y que sean pertinentes a sus características. El objetivo final es que las familias valoren la escuela de sus hijos y los incentiven a asistir, a aprender y a colaborar con sus compañeros. Si la escuela logra esto de cada familia, no debería importar que ellas no asistan presencialmente a las actividades de la escuela, ya que por distintas razones, algunas no pueden o no quieren asistir.

Recreaciones de dichos de apoderados:

- *“A mí me gustaría ir a las reuniones, pero implicaría perder mi trabajo”.*
- *“No puedo ir a reuniones. Ni por celular las puedo seguir, porque llego a mi casa después del trabajo y hay mil quehaceres indispensables para mis hijos y la familia”.*
- *“Harto tengo ya con cuidar a los nietos para ir además a reuniones”.*
- *“A mí francamente me aburren: informaciones que podrían enviar”.*
- *“Mi hija me pide que no vaya. Ni me entrega las citaciones. Y yo sé que es porque le doy vergüenza”.*
- *“Yo no quiero ir para no avergonzar a mi hija. No sé leer”.*
- *“No me puedo ni levantar en las mañanas de lo mal que estoy de ánimo, no hago comida para la familia, ni me peino ni me lavo. ¿Voy a ir a una reunión?”.*
- *“Yo no quiero pisar más una escuela. Me bastó con lo mal que me hicieron pasar en ella cuando yo fui de chica”.*

La recomendación es lograr identificar qué acciones y estrategias sirven a las distintas familias para lograr el objetivo que tenemos: que las familias valoren la escuela de sus hijos, incentiven la asistencia, motiven los aprendizajes y la colaboración con sus pares.

Si bien existen grandes diferencias entre las familias, se pueden distinguir según participan o no de las actividades de la escuela y según si el apoyo que brindan a sus hijos favorece la escolaridad de estos. De acuerdo con dichos criterios, se pueden reconocer cuatro cuadrantes:

	Saben apoyar adecuadamente a sus hijos	El tipo de apoyo a sus hijos tiene ciertas deficiencias que entorpecen la escolaridad
Apoderados que van a reuniones y participan de actividades escolares	2	1
Apoderados que no van a reuniones y/o no participan de actividades escolares	3	4

La siguiente tabla muestra algunas necesidades de las familias de acuerdo con cada cuadrante. Sabiendo esas necesidades, se pueden sugerir acciones para cada grupo de familias.

Cuadrante	Lo que necesito de la escuela
<p><b>1</b></p> <p><b>Van a reuniones y al colegio, pero les faltan herramientas para apoyar a sus hijos adecuadamente (sobrepotección, exigencia excesiva, no poner límites, etc.).</b></p>	<p>Visibilización personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que me conozcan más.</li> <li>• Que me escuchen.</li> </ul> <p>Reuniones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que hagan un diagnóstico y a partir de esa información desarrollen reuniones más pertinentes. "Así nos sentiremos más representados y fidelizados".</li> <li>• Que la reunión de apoderados no se piense desde las necesidades de la escuela, sino desde las necesidades de los apoderados.</li> <li>• Cambien las "charlas" por conversaciones y diálogo.</li> </ul> <p>Necesidades de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que me digan cómo ayudar en casa a mis hijos/as. Necesito herramientas para apoyarlos en lo escolar.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Van a reuniones y escuela, saben apoyar muy bien a sus hijos.</b></p>	<p><b>Visibilización personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces, porque todo marcha bien, escolarmente en nuestro caso, no se reconoce que no siempre estamos bien (por ejemplo, en pandemia).</li> <li>• Que nos otorguen más reconocimiento. Una idea puede ser celebrar el día de los apoderados.</li> </ul> <p><b>Participación y relación comunitaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que me incluyan más en la educación de los hijos.</li> <li>• Conocernos entre los apoderados.</li> </ul> <p><b>Información particular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber de mi hijo; sentir que se le reconoce.</li> <li>• Ser citado con mi hijo, para conocer cómo evoluciona en clases.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Por diferentes razones, no van a reuniones, ni asisten mucho al colegio, solo a citas individuales. Pero apoyan muy bien a sus hijos.</b></p>	<p><b>Tiempos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilizar reuniones (días, horas, online).</li> <li>• Avisar con tiempo.</li> </ul> <p><b>Mejorar reuniones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar dinámica de las reuniones, no solo dar información ("¿Para qué ir a reuniones? Es una pérdida de tiempo y solo se arman cahuines").</li> <li>• Considerar nuestros saberes ("No nos vemos representados").</li> <li>• Reconocer nuestras necesidades ("No vemos nuestras necesidades respondidas en las reuniones").</li> </ul> <p><b>Paradigma de relación con apoderados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Romper con el paradigma de que solo importan las notas y las pruebas, focalizando solo ahí la relación con los apoderados.</li> </ul> <p><b>Apoyos cuando no es posible que asistan a las reuniones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los hijos lleven información de la reunión.</li> <li>• Más comunicación personalizada, por algún medio más individual.</li> </ul>

<p><b>4</b></p> <p><b>No van a reuniones ni a actividades escolares, y tienen muchos problemas para apoyar a sus hijos. A veces son conflictivas.</b></p>	<p>Relación</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Necesito una relación más democrática (respetuosa).</li><li>• Que me vean también como un agente positivo y no solo por los conflictos.</li><li>• Que entiendan que estoy "agobiada", "desbordada". Que comprendan la situación mía y de mis hijos.</li><li>• Privacidad respecto de mi vida.</li><li>• Todo esto me permitiría:<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr sentido de comunidad y pertenencia.</li><li>• Tener más confianza en el colegio.</li></ul></li></ul> <p>Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar en conjunto formas de mejorar.</li><li>• Me sugieran acciones dosificadas, abordables.</li><li>• Me ayuden a contactar redes externas.</li><li>• Me den tiempo para mejorar.</li><li>• No me "sobreintervengan" (citas en que hay muchos profesionales y yo sola).</li></ul> <p>Información</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entregar mayor información sobre protocolos.</li></ul>
---	--

## **II. Sobre nuestra institucionalidad en el vínculo con las familias**

## II. Sobre nuestra institucionalidad en el vínculo con las familias

Parte de la cultura escolar incluye cómo se relaciona el establecimiento con las familias. Las acciones o actividades que se realizan de manera sistemática, es decir, que están institucionalizadas, son las que generan el sello de ese establecimiento. Sin duda, cada comunidad educativa realiza distintas acciones y actividades para o con las familias y algunas ya están institucionalizadas y son parte de su cultura escolar, por ejemplo: actividades en la semana del colegio, reuniones de apoderados con dinámicas relevantes, trabajo colaborativo con los Centros de Madres, Padres y Apoderados, entre otras. Otras de estas actividades y acciones se realizan, pero al no estar institucionalizadas, se pueden perder fácilmente.

Es importante revisar entonces las acciones y actividades que se están realizando actualmente en la institución, y considerar si se pueden mejorar, institucionalizar, o si hay que agregar otras. Para apoyar este objetivo, se presenta a continuación, la herramienta "Piezas valiosas". La segunda herramienta es una "Rúbrica de autoevaluación diagnóstica", que explicita aspectos importantes que conviene que los establecimientos gestionen para acoger a las familias. Esta herramienta permite identificar en qué estadio de desarrollo está la institución respecto a diferentes áreas de gestión, lo que permite generar acciones para transitar a estadios superiores. Luego, se ofrece un cuestionario para explorar las necesidades que visualizan las familias para sentirse acogidas. Y, finalmente, está la herramienta "Planilla de Acciones", la cual entrega un formato para describir acciones para la gestión de la relación con las familias.

## 1. Piezas valiosas

En los establecimientos educacionales se suelen realizar actividades orientadas a las familias o con participación de ellas. Algunas no están institucionalizadas o dejaron de hacerse pese a que fueron exitosas. Tenerlas institucionalizadas permite que pasen a ser parte de la cultura escolar y que, aun cuando cambien las personas o directivos, ellas sigan sucediendo. Esta herramienta tiene por objetivo identificar estas actividades, reconocer cómo se pueden enriquecer, lograr que les sean valiosas a más familias y, por supuesto, cuidar que estén institucionalizadas. Se consideran “Piezas valiosas” pues tienen trayectoria y son conocidas por la comunidad escolar, lo cual se ha visto como un aspecto relevante en las experiencias de innovación.

- **Destinatarios**  
Equipo de convivencia escolar y equipo directivo.
- **Instancia de uso**  
Reuniones de equipo.
- **Objetivos**  
Sistematizar y perfeccionar las actividades que se realizan en la institución educativa con valor formativo.
- **Conducción**  
Profesional del equipo de convivencia escolar.

---

### **Pasos a seguir:**

(Usando la tabla 1)

#### **1. Reconocer lo existente**

Describir las acciones actuales relacionadas a las familias en la primera columna.

#### **2. Enriquecer y/o institucionalizar**

En las siguientes columnas de la tabla, identifique para cada acción si está institucionalizada; las familias que suelen participar en la actividad; familias a las que se supone que la actividad realmente les sirve; cómo podría enriquecerse; la decisión del grupo sobre esta actividad; persona responsable de lo que se decida hacer.

**Tabla 1: Sistematización de las actividades orientadas a las familias en su institución**

Acción orientada a las familias	¿Está institucionalizada? (es sistemática, está escrito su objetivo y forma de hacerse)	¿Cuáles y qué porcentaje de familias suelen participar?	¿Para qué les es útil esta actividad a las familias?	¿Cómo podría enriquecerse?	Decisión del equipo sobre esta actividad	Responsable de que se lleve a cabo

Algunos ejemplos de “Piezas Valiosas” que suelen realizar algunos establecimientos educacionales:

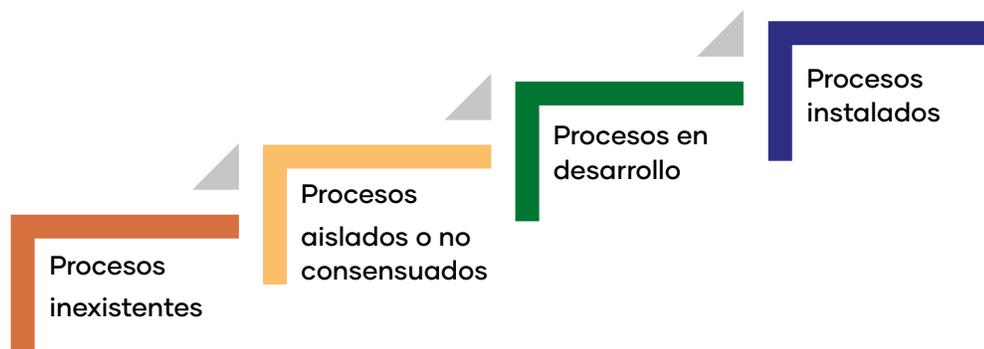
- Invitación a la graduación de enseñanza básica y media.
- Participación en semana del colegio.
- Celebración del 18 en familia.
- Celebración del Día de los Apoderados
- Bingos, cenas solidarias y tallarinatas.
- Feria de las Pulgas

## 2. Rúbrica de autoevaluación diagnóstica. Seguimiento dimensiones de gestión de la relación escuela - familias

Los procesos de reflexión y autoanálisis institucional conviene que sean guiados por alguna herramienta que ayude en el desarrollo de las conversaciones del equipo, sistematizaciones y acuerdos de áreas prioritarias y acciones necesarias a desarrollar.

La siguiente rúbrica hace referencia a diferentes niveles de progresión posibles de identificar en cada escuela, asociados a distintas dimensiones de la gestión escolar de la relación escuela – familias. Se entiende aquí por *familias* a la diversidad de padres, madres y apoderados que han elegido la institución (quienes serán referidos como PMA de ahora en adelante).

Los niveles de progresión a valorar para cada dimensión son:



Las dimensiones a considerar en relación a la gestión escolar de la relación escuela – familias son las siguientes:

1. Información sobre las familias
2. Clima acogedor para las familias
3. Instrumentos de gestión y capacidades instaladas
4. Comunicación con las familias
5. Espacios institucionales de encuentro
6. Instancias formales de representación
7. Evaluación de la gestión de la relación escuela-familias

Subdimensión	Procesos inexistentes	Procesos aislados o no consensuados	Procesos en desarrollo	Procesos instalados
<b>Dimensión: información sobre las familias</b>				
Información sobre las familias	El establecimiento aún no cuenta con procedimientos para identificar las necesidades de apoyo de las familias.	El establecimiento ha implementado escasos procedimientos y de manera aislada para identificar las necesidades de apoyo de las familias.  La información se usa esporádicamente, sin ninguna sistematicidad.	El establecimiento implementa con regularidad procedimientos en función de identificar las necesidades de apoyo de las familias.  La información se usa de manera esporádica o sin sistematicidad.	El establecimiento implementa con regularidad procedimientos para conocer las características principales de sus familias e identificar sus intereses y necesidades de apoyo.  Existen espacios para reunir y analizar la información sobre los intereses y necesidades de las familias.
<b>Dimensión: clima acogedor para las familias</b>				
Contexto escolar acogedor para las familias	A nivel de escuela, aún no se ha realizado un trabajo para que los horarios de las reuniones de curso se adapten a las necesidades de los PMA.	De manera aislada, las reuniones de curso con PMA, se desarrollan en horarios acorde a sus necesidades, pero no es una práctica institucionalizada.	Las reuniones de curso con PMA, se desarrollan en horarios acorde a sus necesidades y posibilidades. Sin embargo, la escuela no cuenta con un espacio acogedor para el pleno desarrollo de las reuniones.	En reuniones de curso con PMA se les recibe en un ambiente acogedor y amable, con una disposición del mobiliario (sillas, mesas) que facilita la reflexión y reunirse en grupos, y en horarios acorde a sus posibilidades.
	El establecimiento no cuenta con una sala de espera para recibir a las familias.	El establecimiento cuenta con una sala de espera, con la infraestructura mínima, para recibir a las familias. No se ha logrado que sea acogedora y mantenerla limpia y ordenada.	Existe una sala de espera para PMA acogedora.	Existe una sala de espera para PMA acogedora.  En los lugares de paso o espera de las familias existen informativos, exposiciones de estudiantes u otros medios para informar sobre las actividades desarrolladas en el establecimiento.

<p>Los funcionarios no son amables con todas las personas que llegan al establecimiento. No han sido capacitados para abordar adecuadamente las situaciones con PMA.</p>	<p>Aunque algunos son amables, los funcionarios no han sido capacitados para abordar adecuadamente las situaciones con PMA.</p>	<p>Los funcionarios han sido capacitados para abordar adecuadamente conductas o situaciones difíciles con PMA. Sin embargo, falta avanzar en alinear a todos los funcionarios para que sean amables con todas las personas que llegan al establecimiento, expresándose a través de conductas que les hagan sentir bienvenidos.</p>	<p>Los funcionarios han sido capacitados y se realiza seguimiento para el abordaje de situaciones críticas con apoderados.</p> <p>Los funcionarios son amables con todas las personas que llegan al establecimiento expresándose a través de conductas que les hagan sentir bienvenidos, tales como: saludar y despedirse cordialmente; atenderles y entregar información oportuna, entre otras.</p>
<p>El establecimiento aún no cuenta con protocolos y procedimientos para organizar una comunicación adecuada con las familias.</p>	<p>Existen algunos protocolos y procedimientos que organizan la comunicación con las familias pero que no detallan específicamente los procedimientos para resolver situaciones de conflicto.</p>	<p>Existen protocolos y procedimientos que organizan y permiten tener una comunicación y resolución de conflictos adecuada con las familias, pero no son conocidos por todas las familias.</p>	<p>Existen protocolos y procedimientos que organizan y permiten tener una comunicación adecuada con las familias.</p> <p>Las familias conocen cuales son los procedimientos para resolver situaciones de conflicto (con quién, dónde, cuándo).</p>

<p>Contexto escolar bien organizado</p>	<p>En el establecimiento no existe un protocolo para atender a las familias que defina y oriente la acogida de PMA que llegan al establecimiento en estado de desborde emocional (altos niveles de ansiedad, angustia, rabia, tristeza, entre otros), que se expresa a través de conductas disruptivas.</p>	<p>En el establecimiento existe un protocolo para atender a las familias. Define y orienta la acogida de PMA que llegan al establecimiento en estado de desborde emocional (altos niveles ansiedad, angustia, rabia, tristeza, entre otros), que se expresa a través de conductas disruptivas.</p> <p>Aunque no es conocida ni practicada por toda la comunidad escolar (lo que incluye a docentes, asistentes de la educación, PMA).</p>	<p>En el establecimiento existe un protocolo para atender a las familias. Define y orienta la acogida de PMA que llegan al establecimiento en estado de desborde emocional (altos niveles de ansiedad, angustia, rabia, tristeza, entre otros), que se expresa a través de conductas disruptivas.</p> <p>Es conocido por toda la comunidad escolar (lo que incluye a docentes, asistentes de la educación, PMA), pero no se aplica de forma sistemática.</p>	<p>En el establecimiento existe un protocolo para atender a las familias. Define y orienta la acogida de PMA que llegan al establecimiento en estado de desborde emocional (altos niveles de ansiedad, angustia, rabia, tristeza, entre otros), que se expresa a través de conductas disruptivas.</p> <p>Este protocolo es conocido y practicado sistemáticamente por los diferentes actores de la comunidad escolar.</p>
	<p>El establecimiento aún no cuenta con un catastro de profesionales e instituciones idóneas para la derivación de PMA cuando las necesidades o situación particular del apoderado lo ameritan.</p>	<p>Existe un catastro de profesionales e instituciones idóneas para la derivación de PMA cuando las necesidades o situación particular del apoderado lo ameritan. Sin embargo, no se encuentra actualizado ni se aplica con sistematicidad.</p>	<p>Existe un catastro de profesionales e instituciones idóneas para la derivación de PMA cuando las necesidades o situación particular del apoderado lo ameritan.</p> <p>Sin embargo, se aplica de forma aislada. El establecimiento no ha logrado un proceso sistemático para realizar las derivaciones adecuadas para todas las familias que lo requieren.</p>	<p>Existe un catastro de profesionales e instituciones idóneas para la derivación de PMA cuando las necesidades o situación particular del apoderado lo ameritan.</p> <p>Sin embargo, se aplica de forma aislada. El establecimiento no ha logrado un proceso sistemático para realizar las derivaciones adecuadas para todas las familias que lo requieren.</p>

	El establecimiento no cuenta con instancias de cuidado para los funcionarios, dirigidas por profesionales capacitados.	El establecimiento ha gestionado, de manera aislada e insuficiente, instancias de cuidado para los funcionarios. No siempre son dirigidas por profesionales expertos, ya sea del establecimiento o externo.	Existen instancias institucionales de cuidado para los funcionarios, dirigidas por profesionales capacitados, pero les falta mayor frecuencia.	Existen instancias institucionales y permanentes de cuidado los funcionarios, dirigidas por profesionales capacitados para ello.
<b>Dimensión: instrumentos de gestión y capacidades instaladas</b>				
Instrumentos de gestión	Los instrumentos de gestión institucional, como PEI, PME y orientaciones de consejos escolares, no explicitan la importancia de fortalecer la relación, participación y vínculo entre escuela y familias.	1 instrumento de gestión institucional (PEI, PME y orientaciones de consejos escolares) explicita la importancia de fortalecer la relación, participación y vínculo entre escuela y familias.	2 instrumentos de gestión institucional (PEI, PME y orientaciones de consejos escolares) explicitan la importancia de fortalecer la relación, participación y vínculo entre escuela y familias.	Todos los instrumentos de gestión institucional (PEI, PME y orientaciones de consejos escolares) explicitan la importancia de fortalecer la relación, participación y vínculo entre escuela y familias.
Equipo a cargo de la relación Escuela - Familias	No existe un equipo a cargo de gestionar la relación con las familias.	Existe un equipo a cargo de gestionar la relación con las familias, pero sin formación específica para gestionar y liderar la relación con éstas. Su gestión es realizada con poca autonomía.	Existe un equipo a cargo de gestionar la relación con las familias, pero sin formación específica para gestionar y liderar la relación con las familias.  El equipo apoya la implementación de acciones que potencien la relación escuela-familias.	Existe un equipo a cargo de gestionar la relación con las familias.  El equipo cuenta con las competencias personales y profesionales para gestionar y liderar la relación con las familias, Ha sido capacitado, cuenta con formación profesional o cursos, para el trabajo con familias, donde se fortalezca la capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, de gestión, etc.  El equipo apoya la implementación de acciones que potencien la relación escuela-familias.

<p>Acciones para gestionar la relación escuela - familias</p>	<p>No existen acciones especialmente diseñadas para gestionar la relación con las familias, o bien no se implementan.</p>	<p>Existen varias acciones para tener una buena relación con las familias, pero al faltarles hilo conductor no logran real efectividad. Para su mejora, el establecimiento ha decidido tomar opiniones de los PMA, y comunicarlas a la comunidad.</p>	<p>Existen acciones para gestionar la relación con las familias, que contemplan diagnóstico, objetivos, líneas de acción, responsables, plazos y recursos asociados. También se incluyen espacios informativos para todos los funcionarios del establecimiento respecto a la importancia de la relación escuela-familias y a los elementos concretos que contribuyen a fortalecerla.</p> <p>Las acciones son sólo conocidas por las directivas de centro y subcentros de PMA.</p>	<p>Las acciones para gestionar la relación con las familias fueron elaboradas de manera consultiva para recoger las necesidades de los PMA y son conocidas por toda la comunidad escolar.</p> <p>Las acciones contemplan diagnóstico, objetivos, líneas de acción, responsables, plazos y recursos asociados.</p> <p>También incluyen espacios informativos para todos los funcionarios del establecimiento respecto a la importancia de la relación escuela-familias y a los elementos concretos que contribuyen a fortalecerla.</p>
---	---	---	---	---

**Dimensión: comunicación con las familias**

<p>Comunicaciones amables y respetuosas</p>	<p>Los comunicados hacia las familias tienden a ser administrativos y formales.</p>	<p>Se hace esfuerzo por mantener muy bien informadas a las familias, pero el establecimiento no ha reflexionado aún respecto de su nivel de pertinencia, complejidad lingüística, diseño gráfico, entre otros. A veces la información es más formal que amable.</p>	<p>Con el objetivo de que el mensaje entregado sea comprendido por todos, el formato de los comunicados considera las características educacionales y socioculturales de las familias (nivel de complejidad lingüística, diseño gráfico, entre otros)</p>	<p>Con el objetivo de que el mensaje entregado sea comprendido por todos, el formato de los comunicados considera las características educacionales y socioculturales de las familias (nivel de complejidad lingüística, diseño gráfico, entre otros).</p> <p>La información y citas hacia las familias por casos individuales velan por entregar mensajes positivos sobre los estudiantes.</p>
---	---	---	---	---

Dimensión: espacios institucionales de encuentro				
Reuniones de apoderados por curso	No existe un calendario de reuniones de PMA por curso. Los horarios de las reuniones a realizar, no consideran las posibilidades de asistir de las familias.	Existe un calendario de reuniones de curso semestral o anual, que no siempre es posible cumplir. Se planifican considerando los horarios del establecimiento más que de las familias.	Existe un calendario de reuniones de curso semestral o anual y se respeta su ejecución y horarios.  Los horarios de las reuniones de PMA se planifican considerando sus posibilidades de asistencia.	Existe un calendario de reuniones de curso semestral o anual y se respeta su ejecución y horarios.  Los horarios de las reuniones se planifican a partir de las posibilidades reales de asistencia por parte de las familias.  Existen alternativas para comunicarse con quienes no pueden asistir.  Además, se dan los tiempos y espacios para que los profesores jefes preparen las reuniones de acuerdo a la realidad y necesidades de su curso.
	El establecimiento no ha avanzado en tener un diseño para las reuniones de apoderados. Son meramente informativas.	En general las reuniones de curso son bien organizadas, pero más bien informativas. Ocasionalmente se invita a las familias a una charla o actividad temática.	El diseño de las reuniones de curso tiene una estructura clara, con objetivos y actividades relevantes que las familias valoran. Incluyen espacios donde todos tienen la oportunidad de participar ya sea grupalmente o en plenario.  Sin embargo, ni las familias ni los subcentros participan en el diseño y falta evaluar las reuniones.	El diseño de las reuniones de curso se realiza con los aportes de las familias. Tiene una estructura clara, con objetivos y actividades relevantes que ellos valoran. Incluyen espacios donde todos tienen la oportunidad de participar ya sea grupalmente o en plenario. Se propician espacios para que las familias generen redes de apoyo entre ellas.  Se evalúan las reuniones.

<p>Reuniones de apoderados por curso</p>	<p>No existe un calendario de reuniones de PMA por curso. Los horarios de las reuniones a realizar, no consideran las posibilidades de asistir de las familias.</p>	<p>Existe un calendario de reuniones de curso semestral o anual, que no siempre es posible cumplir. Se planifican considerando los horarios del establecimiento más que de las familias.</p>	<p>Existe un calendario de reuniones de curso semestral o anual y se respeta su ejecución y horarios.</p> <p>Los horarios de las reuniones de PMA se planifican considerando sus posibilidades de asistencia.</p>	<p>Existe un calendario de reuniones de curso semestral o anual y se respeta su ejecución y horarios.</p> <p>Los horarios de las reuniones se planifican a partir de las posibilidades reales de asistencia por parte de las familias.</p> <p>Existen alternativas para comunicarse con quienes no pueden asistir.</p> <p>Además, se dan los tiempos y espacios para que los profesores jefes preparen las reuniones de acuerdo a la realidad y necesidades de su curso.</p>
	<p>El establecimiento no ha avanzado en tener un diseño para las reuniones de apoderados. Son meramente informativas.</p>	<p>En general las reuniones de curso son bien organizadas, pero más bien informativas. Ocasionalmente se invita a las familias a una charla o actividad temática</p>	<p>El diseño de las reuniones de curso tiene una estructura clara, con objetivos y actividades relevantes que las familias valoran. Incluyen espacios donde todos tienen la oportunidad de participar ya sea grupalmente o en plenario.</p> <p>Sin embargo, ni las familias ni los subcentros participan en el diseño y falta evaluar las reuniones.</p>	<p>El diseño de las reuniones de curso se realiza con los aportes de las familias. Tiene una estructura clara, con objetivos y actividades relevantes que ellos valoran. Incluyen espacios donde todos tienen la oportunidad de participar ya sea grupalmente o en plenario. Se propician espacios para que las familias generen redes de apoyo entre ellas.</p> <p>Se evalúan las reuniones.</p>

Entrevistas de apoderados	No hay lineamientos para las entrevistas con PMA.	Hay lineamientos para que en las entrevistas con PMA se converse sobre los aspectos en que los estudiantes han avanzado además de sus desafíos para seguir haciéndolo, lo que se ha logrado de manera parcial.	<p>En las entrevistas con PMA de todos los estudiantes se conversan en primer lugar los aspectos en que los estudiantes han avanzado, después sus desafíos para seguir haciéndolo y se generan acuerdos escritos de ambas partes para apoyar al estudiante en su desarrollo.</p> <p>Existe un sistema de seguimiento y monitoreo de los acuerdos de las entrevistas.</p>	<p>En las entrevistas con PMA de todos los estudiantes, se inicia la conversación con los aspectos en que los estudiantes han avanzado y después sus desafíos. Se hacen acuerdos por escrito, en que ambas partes se comprometen para apoyar al estudiante en su desarrollo.</p> <p>Existe un sistema de seguimiento y monitoreo de los acuerdos de las entrevistas.</p> <p>Se capacita a los funcionarios en estrategias y desarrollo de competencias socioemocionales para realizar entrevistas con los PMA, especialmente en situaciones críticas.</p>
	No están las posibilidades ni los lineamientos para realizar entrevistas con PMA de cada estudiante.	Hay docentes que realizan entrevista durante el año al apoderado de cada estudiante de su curso Es una actividad que se sugiere, pero no es aún algo institucionalizado. Los espacios para entrevistas no son muy adecuados y el tiempo para ellas no está resguardado.	Los profesores y profesoras jefe disponen de espacios y horarios definidos para realizar al menos una entrevista durante el año al apoderado de cada estudiante de su curso. Esto ha sido parcialmente posible	<p>Los profesores y profesoras jefe disponen de espacios y horarios definidos y reconocidos para realizar al menos una entrevista durante el primer semestre al apoderado de cada estudiante de su curso.</p> <p>Además, disponen de tiempo para realizar mayor número de entrevistas a las familias de estudiantes que requieran más apoyo.</p>

<p>Talleres</p>	<p>No suele haber talleres formativos, hacia las familias, organizados por el establecimiento.</p>	<p>El establecimiento a veces ofrece talleres, pero no es algo que se planifica sistemáticamente.</p>	<p>El establecimiento ofrece talleres para las familias, planificadas, organizadas y bien estructuradas.</p> <p>La oferta de talleres no siempre logra convocar, en parte porque no atiende a algunas necesidades de las familias, en parte porque se han tenido algunas malas experiencias con talleristas.</p>	<p>El establecimiento ofrece talleres organizados y estructurados de manera planificada.</p> <p>La oferta de talleres es diversificada, acorde a los distintos intereses y necesidades de los PMA, ellos participan en las decisiones, y a veces imparten talleres.</p>
<p>Eventos abiertos a la comunidad</p>	<p>Rara vez se realiza eventos, actividades culturales o extraprogramática abiertas a las familias.</p>	<p>Generalmente hay al menos un evento, actividad cultural o extra programática abierta a las familias durante el año escolar.</p> <p>No siempre la organización y actuaciones resultan como se deseaba</p>	<p>Existen eventos, actividad cultural o extra programática abierta a las familias. Ellas son en su gran mayoría planificadas acorde a diferentes hitos que marcan el año escolar.</p> <p>La organización y actuaciones en estos eventos son conocidas por su calidad.</p>	<p>Existen eventos, actividades culturales o extra programáticas para las familias. Ellas son en su gran mayoría planificadas acorde a diferentes hitos que marcan el año escolar.</p> <p>La comunidad escolar en su conjunto valora la organización y ejecución de las actividades extra programáticas.</p> <p>Las familias tienen un rol activo en la organización y desarrollo de los eventos, los que se evalúan con el propósito de una mejora constante.</p>

Dimensión: instancias formales de representación				
Centro de Apoderados	El establecimiento cuenta con un Centro General de PMA, que no opera con planificaciones y que muchas veces no logra las metas que se propone.	El establecimiento cuenta con un Centro General de PMA, que en general es elegido con muy poca asistencia de otros apoderados.  En algunos años ha habido una planificación de sus acciones, pero en general su accionar es bastante básico.	El establecimiento otorga los tiempos, espacios y apoyos para que el Centro de PMA sea elegido democráticamente por los apoderados.  Algunos años el Centro de Apoderados logra contar con metas y un plan, y lo ejecuta.	El establecimiento cuenta con un Centro General de PMA, que cuenta con personalidad jurídica, presupuesto anual e instancias públicas de rendición de cuentas.  El establecimiento otorga los tiempos, espacios y apoyos para que el Centro General de PMA sea elegido democráticamente por los apoderados.  El Centro de Apoderados cuenta con metas y un plan, el cual ejecuta con apoyo de la dirección del establecimiento.
Asamblea general de padres, madres y apoderados	No suelen hacerse, y cuando se intenta, rara vez resulta la convocatoria a asambleas generales de PMA.	Se realizan asambleas generales de PMA de forma aislada cuando se requieren.	Se promueve que el Centro de PMA realice asambleas generales ordinarias a partir de un calendario planificado y comunicado con anticipación, así como asambleas extraordinarias cuando así estimen necesario.	Se promueve que el Centro de PMA realice asambleas generales ordinarias a partir de un calendario planificado y comunicado con anticipación, así como asambleas extraordinarias cuando se estime necesario.  Se ofrece apoyo para que las asambleas generales logren una buena convocatoria.

<p>Delegados de los sub centros de curso</p>	<p>El establecimiento no tiene un sistema para apoyar que los delegados sean elegidos democráticamente, sepan sus funciones y tengan planes de trabajo efectivos.</p>	<p>El establecimiento otorga los tiempos y espacios para que los delegados de curso sean elegidos democráticamente por los apoderados del curso, sin embargo, cuesta mucho que alguno quiera asumir la responsabilidad.</p> <p>Generalmente, no hay mucha claridad de sus funciones, y su apoyo a la institución y a otras familias es limitado.</p>	<p>El establecimiento otorga los tiempos, espacios y apoyos para que los cursos elijan democráticamente a sus delegados de sub centro, Asimismo, el establecimiento ha definido y difunde los roles y funciones de los delegados</p> <p>Solo en algunos cursos los delegados logran representar, convocar o lograr la participación del resto. En general sus planes son bastante homogéneos para todas las familias, sin considerar su diversidad.</p>	<p>El establecimiento otorga los tiempos, espacios y apoyos para que los cursos elijan democráticamente a sus delegados de sub centro.</p> <p>Los apoderados, a través de sus delegados de curso, tienen oportunidades concretas y efectivas de participar apoyando el desarrollo institucional y realizan acciones diversificadas de apoyo a las familias considerando sus distintas necesidades.</p>
<p><b>Dimensión: evaluación de la gestión de la relación escuela-familias</b></p>				
<p>Familias</p>	<p>Rara vez se organizan instancias de reflexión o evaluación de las familias respecto de la gestión de la escuela con ellas.</p>	<p>Ha habido algunas ocasiones en que se organizaron instancias para que las familias reflexionen y aporten al ajuste de las normas del Manual de convivencia escolar, su efectividad y su sentido.</p>	<p>Se organizan anualmente instancias para que las familias reflexionen y aporten al ajuste de las normas del Manual de convivencia escolar, su efectividad y su sentido.</p>	<p>Se gestionan espacios para que las familias puedan reflexionar, evaluar y/o dar su opinión respecto a diferentes ámbitos de la vida escolar.</p> <p>La institución toma efectivamente en cuenta sus aportes.</p> <p>Se organizan instancias con las familias para reflexionar y ajustar las normas del Manual de convivencia escolar, su efectividad y su sentido.</p>

Indiquen si están de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de lo que sucede en su establecimiento

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Se destinan recursos para gestionar y fortalecer la relación escuela-familias, suficientes para cubrir las actividades diseñadas en sus instrumentos de gestión, como PME.					
Los recursos destinados a la gestión de la relación escuela-familias son suficientes para cubrir las actividades diseñadas en sus instrumentos de gestión, como PME.					
Se hace seguimiento periódico a los avances en la ejecución de las acciones de gestión de la relación escuela-familias, dando cuenta de los aspectos bien logrados y de los desafíos a mejorar para proyectar líneas de acción.					
Existen distintos medios para comunicarse con las familias, los cuales consideran las necesidades y posibilidades de los diferentes grupos de familias (agenda o libreta de comunicaciones, diarios murales, circulares, correo electrónico, facebook, whatsapp, espacios en la página web, entre otros).					
La información y citaciones hacia las familias son entregadas oportunamente, permitiendo que las familias puedan organizarse y dar respuesta en los tiempos solicitados por el establecimiento.					
El o la representante de los apoderados en el Consejo Escolar participa activamente en dicha instancia.					
Al finalizar el año escolar, existen espacios para que docentes, directivos y asistentes de la educación del establecimiento evalúen la gestión institucional respecto a la relación escuela-familias.					

### 3. Cuestionario para las familias

Parte de fortalecer una buena relación con las familias, es monitorear la recepción y percepción que tienen éstas respecto de las gestiones institucionales realizadas por el establecimiento. De esta forma, el siguiente cuestionario tiene por objetivo conocer qué tan acogidas se sienten las familias en diferentes situaciones, espacios y/o actividades llevadas a cabo por la comunidad educativa. Además, permite identificar diferentes problemas que podrían haberles generado incomodidad y posibles soluciones antes éstos.

#### "Sentirme acogido/a"

A continuación, se presenta un cuestionario con preguntas respecto de qué tan acogido/a se siente usted en distintas instancias en el establecimiento educacional. Le pedimos que sea lo más honesto posible, pues sus respuestas al igual que las de las otras familias, nos ayudarán a reconocer cuáles instancias es necesario mejorar para hacerlos sentir más acogidos en nuestro establecimiento.

Por favor conteste respecto de cada una de las siguientes instancias en que Ud. se relaciona con la institución escolar:

#### ¿Cuán acogida/o se siente?

	Muy bien acogida/o	Sin problemas	Algunos problemas	Muchos problemas	¿Qué problemas?
En la entrada					
En la salida					
Citas que Ud. pide					
Citas a las que le piden que vaya					

Reuniones de curso					
Talleres de formación					
Eventos y celebraciones					
Comunicaciones de sus hijos					
Comunicaciones generales del establecimiento					

**Otras instancias o momentos en que Ud. no se siente acogida/o**

Instancia	Problema	¿Cómo se podría solucionar?

**Dos ideas concretas que si se implementan le harían sentirse muy acogido/a en este establecimiento.**

1.

2.

**¿Cuán acogido/a se sentía en su colegio cuando estudiaba? ¿Por qué?**

**¡MUCHAS GRACIAS!**

**Juntos iremos construyendo un gran y amable lugar para formar a nuestros niños, niñas y jóvenes.**

## 4. Planilla para planificar acciones: "Gestión de la Relación Escuela-Familias"

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Período de aplicación (año/semestre de inicio y término): \_\_\_\_\_

La gestión de la relación con las familias debe comenzar como una iniciativa institucional en el establecimiento educacional, en el cual todos los funcionarios comparten una visión al respecto y estrategias para abordarla.

La siguiente planilla está destinada a planificar y organizar acciones consideradas prioritarias para la elaboración de un plan de gestión de la relación escuela-familias.

Requiere basarse en los resultados obtenidos de la rúbrica de autoevaluación diagnóstica, pues de esta forma podrán seleccionar las áreas de gestión del establecimiento consideradas más urgentes de abordar, ya sea por su gravedad o por su estado inicial de desarrollo y abordaje.



**Ejemplo:** A partir de la rúbrica de autoevaluación diagnóstica, como equipo de convivencia escolar, hemos identificado que la dimensión “Clima de acogida” es una de las áreas con mayor déficit en cuanto a la gestión institucional de la relación con las familias, por ellos hemos decidido implementar diferentes estrategias para fortalecer la subdimensión de contexto físico acogedor y amabilidad con los apoderados, como se detalla a continuación:

<b>Dimensión</b>	Clima acogedor para las familias		
<b>Subdimensión</b>	Contexto escolar acogedor para las familias		Contexto escolar bien organizado.
<b>Objetivo a lograr</b>	Mejorar la sala de espera	Mejorar la vereda de espera	Recepción amable en la entrada del establecimiento
<b>Acciones (A realizar)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la implementación de la sala;</li> <li>1. Afirmar bancos</li> <li>2. Lavar cojines</li> <li>3. Armar cuadro para diario mural</li> <li>4. Ordenar estante con revistas, folletos y documentos de lectura</li> <li>5. Instalar set de vasos y dispensador de agua</li> <li>• Equipo de CE a cargo de la actualización del diario mural.</li> <li>• Hacer inventario y presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con la municipalidad la posibilidad de instalar, en el espacio exterior de la entrada del establecimiento;</li> <li>1. Un toldo</li> <li>2. Una banca</li> <li>3. Un mural de información institucional</li> <li>• Equipo de CE a cargo de la actualización del diario mural.</li> <li>• Hacer inventario y presupuesto (materiales, herramientas y mano de obra).</li> </ul>	<p>Distribuir turnos de recepción de estudiantes y apoderados entre el equipo directivo y la comunidad docente</p> <p>Capacitar a la comunidad docente para estructurar las entrevistas de apoderados desde la recepción en el establecimiento</p>
<b>Coordinador responsable</b>	Tomás (ECE)	Tomás (ECE)	María (Inspectora general) Francisca (psicóloga convivencia escolar)
<b>Cargos que deben participar en alguna etapa de la acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Director</li> <li>-E. Finanzas</li> <li>-Inspectora general</li> <li>-Equipo de CE</li> <li>-Asistente de la educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Director</li> <li>-E. Finanzas</li> <li>-Equipo de CE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo directivo</li> <li>-Equipo CE</li> <li>-Docentes</li> <li>-Equipos CE</li> <li>-Docentes</li> </ul>

<b>Recursos requeridos</b> (Financieros, humanos, físicos, administrativos)	→ Recursos financieros: acorde al presupuesto encargado. → Recursos humanos; • Equipo de CE • Asistente de la educación • Recursos administrativos; • Impresiones • Útiles de escritorio	→ Recursos financieros; acorde al presupuesto encargado. → Recursos humanos; • Equipo de CE • Recursos administrativos; • Impresiones • Útiles	→ Recursos humanos; • Equipo directivo • Equipo de CE • Comunidad docente → Recursos humanos; • Equipo de CE
<b>Fecha de inicio y término</b> (De la acción)	Enero a marzo 2022	Enero a marzo 2022	Diciembre 2021 a marzo 2022 Marzo a mayo 2022
<b>Estado al que se aspira llegar</b>	Proceso instalado	Proceso en desarrollo	Proceso instalado

**Tabla para completar**

<b>Dimensión</b>			
<b>Subdimensión</b>			
<b>Objetivo a lograr</b>			
<b>Acciones</b> (A realizar)			
<b>Coordinador responsable</b>			

<b>Cargos que deben participar en alguna etapa de la acción</b>			
<b>Recursos requeridos</b> (Financieros, humanos, físicos, administrativos)			
<b>Fecha de inicio y término</b> (De la acción)			
<b>Estado al que se aspira llegar</b>			

**III. Cuidar la comunicación como  
vehículo del vínculo. *Comunicación  
bien tratante***

## III. Cuidar la comunicación como vehículo del vínculo. *Comunicación bien tratante*

En un establecimiento educacional, los estudiantes, docentes, asistentes y apoderados están en continua interacción y, por lo tanto, comunicándose, ya sea verbal o no verbalmente. El estilo para comunicarse e interactuar al ser sistemático, se transforma en una práctica con efectos formativos. Comunica, y será formativo, desde cómo se recibe a las personas en la puerta, la organización administrativa, el orden y la limpieza, el trato entre los funcionarios, las formas de citar a reuniones o entrevistas individuales, hasta, por supuesto, la relación pedagógica y las metodologías de enseñanza.

De esta manera, es fundamental reflexionar respecto de qué se está comunicando con las prácticas actuales, pues esto aportará o dificultará el vínculo y el logro de los objetivos institucionales y la convivencia al interior de la comunidad educativa.

El objetivo de las sugerencias y herramientas que se ofrecen a continuación, es identificar canales formales e informales de comunicación, los cuales permiten enviar mensajes potentes a los apoderados, y de esta manera, sentar las bases de la relación escuela-familias.

### 1. Monitoreo y automonitoreo

Es vital que el buen trato sea la manera de relacionarse de todos los funcionarios del establecimiento. Pero esto debe ser algo que se reflexiona y se monitorea, pues sutiles formas de maltrato en nuestra sociedad suelen estar muchas veces invisibilizadas, como por ejemplo: no saludar, no agradecer, no pedir permiso o perdón, no mirarse a la cara al conversar, formas de trato distantes, frías, indiferentes, entre otras.

Sugerencias:

- **Reflexionar y capacitar** a todos los funcionarios en formas bien tratantes de comunicación, visibilizando formas de maltrato, y reflexionando sobre las emociones y consecuencias que generan los gestos de buen o mal trato. Es importante mostrar el efecto de modelos que los adultos ejercen, incluyendo las formas de trato entre ellos.
- **Monitorear** que las palabras que aluden a una buena relación escuela-familias sean usadas con cuidado y en su correcta forma, sin sarcasmos o burlas frente a los apoderados en actitud desafiante.

- **Retomar** indicaciones de comunicación bien tratante en los consejos de profesores y funcionarios. Para hacer cambios se requiere recordar y aclarar permanentemente las prácticas deseadas. Aún cuando son pocos apoderados con actitud desafiante, son intensos y significa a los docentes y a otros funcionarios aprender una forma de relación amable y cordial en situaciones difíciles.
- **Socializar** la información relevante para que todos estén enterados de lo que ocurre en el establecimiento. Así, cada uno puede orientar a un apoderado o derivar y acompañar para que resuelva su inquietud. El hacer esperar, el decir “no lo sé” o “no me han informado” revela desorganización interna y pudiera generar suspicacia entre los apoderados. Es necesario hacer partícipe a todos los integrantes de la comunidad educativa en las distintas acciones que se emprenden.

## 2. Comunicación para un liderazgo bien tratante. Guía para el análisis y autoanálisis de comunicación frente a público

La siguiente herramienta reúne sugerencias para observar la propia expresión comunicativa frente a público, y la de otros. El objetivo es poder reconocer los rasgos de una comunicación respetuosa, amable, clara, que logra transmitir confianza, entusiasmo, compromiso y promueve acciones concretas.

Una forma de conocer el propio estilo comunicacional es grabarse, ya sea en audio, o idealmente en video para observar toda las expresiones no verbales. Se trata de “ver cómo nos vemos”, e identificar lo que podríamos perfeccionar. Este ejercicio es un desafío, porque no siempre queremos ver lo que no hacemos tan bien, y nunca, veremos algo perfecto en nuestras comunicaciones. Sin embargo, en el rol de líderes educacionales es de rigor el desarrollo personal, que incluye la comunicación, en tanto afecta al logro de las metas de una comunidad, y a muchas personas. Si nos comunicamos mal, no lograremos transmitir objetivos comunes, entusiasmo, compromiso, y comprensión de las líneas de acción.

Antes del propio autoanálisis, se sugiere partir por reconocer rasgos comunicacionales en otros.

La pauta que se adjunta a continuación es de carácter cualitativo y las distintas opciones de respuesta refieren a cuán marcado está un cierto rasgo deseable en la comunicación de un líder que además es bien tratante.

**Chequeo de una comunicación bien tratante**

Aspectos de la comunicación	Rasgo muy marcado	Rasgo medianamente marcado	Rasgo no presente
<p><b>Claridad</b> Los mensajes son claros, precisos y están hilados.</p>			
<p><b>Emocionalidad</b> El mensaje y/o las expresiones que usa, y/o el manejo de la voz y la mirada, genera una emocionalidad que aporta a la intención comunicativa</p>			
<p><b>Mirada</b> Serena, hace contacto visual con aquellos con los que se comunica</p>			
<p><b>Voz</b> Volumen moderado, que sea audible y que no moleste por lo estridente.</p>			
<p>El tono de voz se adecúa al comunicado, aportando a la expresividad.</p>			
<p>Habla pronunciada</p>			
<p>La rapidez del habla es adecuada: ni tan rápida que no se alcanza a comprender a cabalidad, ni tan lenta que pierde la atención del receptor.</p>			
<p><b>Postura y respiración</b> Modo corporal relajado, equilibrado, hombros caen naturalmente, respiración fluida, postura erguida</p>			
<p><b>Escucha</b> Escucha atentamente</p>			
<p>Responde acorde a lo que la persona le pregunta</p>			
<p><b>Amabilidad</b> Expresiones amables, sonrisa, acoge preguntas con amabilidad, responde con cuidado de no ofender.</p>			

**Observaciones**

### 3. Notas informativas

La comunicación cotidiana está cargada de expresiones verbales amables, amistosas, escucha, sonrisa, y que facilitan el diálogo. La comunicación escrita comporta un desafío mayor, dado que quien la recibe “no ve caras, tonos ni miradas”. Es importante entonces cuidar y preocuparse de que los textos sean amables.

Ejemplo de comunicaciones amables:

-----

“Estimado/a apoderado/a, por la presente le hago llegar el calendario de pruebas de este semestre. Le rogamos que procure:

- Que su hijo/a duerma bien la noche previa y no se quede estudiando hasta tarde ese día.
- Ayudarle a que esté tranquilo, que recuerde que las pruebas son también para aprender, si le va bien es muy bueno y si no, aprenderá más para la próxima.
- No reprimirlo ni la noche previa, ni el día de la prueba si no ha estudiado suficiente, pues la tranquilidad para rendir la prueba es central.

A continuación, adjunto el calendario de pruebas.  
Quedo atento a cualquier duda y/o comentario.  
Un saludo afectuoso, Felipe, profesor jefe 5ºB”

## 4. Comunicaciones vía internet

Las comunicaciones vía redes sociales tienen una informalidad difícil de manejar. Dado que es un canal abierto puede ser objeto de usos inadecuados, tales como malas interpretaciones, tergiversación de la información, dificultad que llegue a todos y a tiempo, entre otros.

Es imprescindible que el establecimiento defina el uso y alcance de los WhatsApp y otras redes sociales, tanto para sus comunicados como para los comunicados entre los apoderados. Muchos conflictos entre los estudiantes de los cursos son aumentados por los WhatsApp entre apoderados. Se sugiere pedir que los WhatsApp de los apoderados de curso se mantengan solo para comunicaciones de organización y académicas, explicando las ventajas de no usarlos contra funcionarios, apoderados y/o estudiantes.

Se sugiere entregar un comunicado al inicio de año respecto de normativas de uso de WhatsApp, redes sociales y correos electrónicos entre apoderados, docentes y estudiantes.

## 5. Reconocimientos institucionales

El desarrollo de un establecimiento educacional no es fácil. En cada uno conviven muchas personas, muy diversas y que requieren de coordinación para lograr la compleja tarea de que todos los estudiantes aprendan y se sientan en un clima bien tratante. El buen clima de la institución y que éste se exprese en un trato amable con las familias, requiere en primer lugar que los funcionarios se sientan reconocidos en sus esfuerzos y aciertos. Esto aumenta el compromiso tanto con la institución como con los estudiantes y sus familias.

Algo similar sucede con las familias, quienes diariamente tienen múltiples desafíos y tareas, por lo que también necesitan del reconocimiento del establecimiento educacional:

“Generosos en el reconocimiento y tacaños en la crítica, es una gran receta para lograr relaciones saludables.

Los vínculos sociales son parte esencial de la comunicación y un privilegio maravilloso de los seres humanos. La construcción de vínculos nutritivos se basa en forma significativa en la visibilización y retroalimentación positiva entre las personas. Todas las personas necesitan reconocimiento para su bienestar emocional, así como para tejer lazos sociales, y la relación entre educadores y familias no es una excepción.

“Cuando las familias perciben que los profesores de sus hijos visibilizan y reconocen los esfuerzos y acciones que ellos con mayor o menos dificultad hacen para cuidar y educar a sus hijos, esto los impulsa a continuar apoyándolos y crea un puente seguro de vinculación escuela-familias”

Neva Milicic, 2021

### **Ideas para que los profesores jefes hagan reconocimientos a las familias**

1. En reuniones y citas no olvidar entregar reconocimientos por los esfuerzos que hace la familia por cuidar todo lo posible, en la medida que cada quien puede, a sus hijos, hermanos o nietos.
2. Después de cualquier evento en que participaron los estudiantes, enviar un mensaje colectivo a las familias comentando lo positivo que tuvo la participación del curso.
3. Enviar un breve saludo en los cumpleaños de apoderados.
4. Enviar fotos de sus hijos en actividades escolares (que ninguno quede invisibilizado).
5. Enviar una breve nota a la familia cuando un estudiante tiene avances, por pequeño que sea el avance.

### **Ideas para que el equipo directivo haga reconocimientos a funcionarios**

1. La dirección escribe a cada funcionario un breve reconocimiento personal. Debe notarse que conoce a quien se está dirigiendo.
2. Ejemplos:
  - Estimado Carlos: Te agradezco mucho el compromiso que tienes con los estudiantes y sus familias. Que tengas unas merecidas vacaciones
  - Estimada Sra. Carmen: Quiero agradecer su compromiso permanente con esta comunidad. Nos entrega mucha alegría y cariño.
3. Celebraciones mensuales de cumpleaños de funcionarios, en que se pide que públicamente algunos colegas y alguien de la dirección destaque cosas positivas. Hay que cuidar que todos reciban más de una, y que sean relevantes. Se sugiere dar una regla para hacer los reconocimientos: solo reconocimientos positivos, y “sin peros” (ejemplo de un “pero”: eres muy comprometida con tus estudiantes, ojalá también te esfuerces por serlo con tus colegas).

4. Mandar tarjetas de saludos y felicitaciones por cumpleaños u otros eventos importantes.
5. En todas las celebraciones y discursos tener palabras de reconocimiento para todos los funcionarios.
6. Ser especialmente reconecedor de los esfuerzos de los profesores jefe cuando a uno le toca un evento difícil.

## 6. Gestos que comunican

Toda acción que desarrolla un establecimiento comunica algo. Si una actividad está bien o mal planificada, generará distinto tipo de mensajes e impresiones en quienes participan de la actividad, tales como: "qué buena actividad, me gustó mucho: ordenada, creativa, buen sonido"; o por el contrario "bueno, intentaron armar algo, pero no se escuchaba nada, había mucho ruido ambiental. La verdad fui a perder el tiempo".

Estas impresiones de los apoderados van conformando una percepción sobre el trabajo que realiza el establecimiento. Si la impresión es que el colegio es desorganizado, es más fácil creer que habrá poco cuidado a los estudiantes, aun cuando esto no se haya manifestado de esta manera.

La mayoría de los establecimientos tienen en su sello el poder entregar una educación de calidad. En este sentido, el contexto completo del establecimiento debiera hablar de calidad, por lo que se hace necesario ampliar la mirada y ver: si la infraestructura está bien pintada, limpia (o hay rayados en las murallas); si la ornamentación está bien dispuesta, firme, bien hecha; si los patios son acogedores, con áreas verdes, asientos (o son un lugar baldío, o solo cemento); si el espacio fuera del colegio está bien cuidado y limpio (o tiene un notorio deterioro), entre otros.

Del mismo modo, los espacios de atención administrativa revelan el cuidado interno: oficinas bien iluminadas, calefaccionadas, con grato olor, con una ornamentación sencilla pero grata (colores, imágenes), entre otros. No todos los establecimientos tienen recursos para la mejora de infraestructura, es cierto. Pero hay muchos lugares que se pueden recuperar de forma simple o con una pintura mural de estudiantes o apoderados.

## 7. Saludos en la entrada

La presencia de directivos o docentes en la entrada y salida de estudiantes es una buena práctica que está siendo implementada en varios establecimientos. Lo anterior acerca a los directivos, permite un contacto inmediato e informal, muestra accesible a las autoridades, permite el reconocimiento cara a cara y cordial.

El ser bien recibido es un elemento clave para sentirse acogido. El saludo en la mañana individualiza y permite ver a cada persona; "ser visto" es un aspecto básico de las relaciones humanas. Del mismo modo que se sugiere en la sala de clases con los estudiantes (saludarse, llamarse por el nombre), recibir bien al apoderado es básico para el buen trato.

El cierre del año es un excelente momento para afirmar un modo de relación basado en: reconocimiento, verse, generar confianza, generar cercanía, poder encontrarse, entre otras. Todas estas palabras y gestos pueden comunicar lo que como establecimiento han acordado y ayudan a que los apoderados se vayan con un grado mayor de satisfacción y cariño con la institución.

### Para el inicio del año:

- Mantenga la lógica de turnos para recibir y despedir a los apoderados en las primeras semanas de marzo.
- Sitúe al equipo directivo como pilar fundamental en este rol amable y acogedor.
- Genere una ornamentación simple de bienvenida y alegría por reencontrarse y comenzar un nuevo año.
- Releve las palabras que darán el sello a la relación que quieren fortalecer entre apoderados y escuela. Dispóngalas en las paredes de la entrada y/o en las salas de clases.
- Oriente a sus funcionarios a que brinden un trato cordial, amable, accesible, y sincero.
- Use los murales con información relevante y que anime a los apoderados a sumarse en actividades atractivas. Al inicio del año existe mejor ánimo para comprometerse.
- De igual manera con las actividades extraescolares, donde se puede canalizar el entusiasmo inicial de volver a clases, o para animar a quienes no tienen muchas ganas de comenzar el año escolar. Actividades motivantes pueden impulsar su ánimo.

**Para el cierre del año:**

- Disponga turnos de directivos y docentes para saludar a los apoderados en las últimas semanas del año escolar
- Imprima cordialidad, buen trato y cercanía en ese saludo. Muestre una forma de relación amable y verdadera.
- Use los murales para entregar reconocimiento de todos los estudiantes; a las actividades emprendidas, a los logros escolares, a las iniciativas significativas. Conviene evitar reconocimientos individuales, pues se espera reforzar el concepto de comunidad.
- Escriba notas de cierre, agradecimiento, reconocimiento por ser parte de vuestro proyecto educativo, y entrégueles a los apoderados en distintos momentos.

## **8. Citaciones bien tratante. Guión reunión técnica con profesionales que citan a familias**

Las citaciones escolares son un mensaje que llega a las familias y producen emociones que pueden acercar positivamente a la familia a la institución: se preocupan y aprecian a mi hijo; me respetan. Pero también pueden alejarla: me van a retar; no valoran a mi hijo. Es importante que las citas sean instancias para acercar y no para alejar a las familias.

- **Destinatarios**  
Coordinadores pedagógicos, equipo de convivencia, equipo directivo.
- **Instancia de uso**  
Reuniones de profesores.
- **Objetivos**  
Desarrollar citas que aporten a la valoración y adhesión de las familias a la institución educativa.
- **Conducción**  
Coordinador académico o profesional del equipo de convivencia.

## **Pasos a seguir:**

### **1. Introducir con las ideas fuerza presentes en la introducción de la herramienta:**

- Las citas escolares son un mensaje que llega a las familias y producen emociones que pueden acercar positivamente a la familia a la institución, pero también pueden alejarla: me van a retar; no valoran a mi hijo. Es importante que las citas sean instancias para acercar y no para alejar a las familias.

**2. Explicar la sesión:** en grupos (4-5), analizarán casos de citas, en base a un listado de criterios para comprobar si esa cita particular apoya o no al vínculo positivo de las familias hacia la institución. Posteriormente, en grupo redactarán una cita alternativa que cumpla todos los criterios. Se analizarán finalmente entre todos en plenario.

**3.** Para favorecer la comprensión de la actividad, se sugiere que puedan partir con un análisis de ejemplo. Para ello debe entregar a cada participante la lista de "Criterios para analizar una cita" que se encuentra en el anexo. Leer la siguiente cita demostrativa e ir, criterio por criterio, analizando si los cumple. Al final preguntar cómo podrían perfeccionarla.

#### **Cita demostrativa**

"Apoderada de Jacinta Ponce:

Es necesario que nos reunamos para ver la situación de su hija. Le ruego venir el martes a las 8:30.

Atte. Profesora jefe, Rosa Carmona"

**4.** Dividir en grupos de 4-5 personas, y repartir una cita a cada grupo (anexas a continuación). Deben leerla, analizarla con la lista de criterios y, posteriormente, mejorarla.

**5.** Luego, en plenario, cada grupo lee su cita inicial, y la mejorada, y se pide al resto que opine sobre la cita que proponen, analicen si realmente cumple todos los criterios, y den ideas para mejorarla en caso de que sea necesario.

**Criterios para analizar una citación<sup>4</sup>**

Criterio	Sí	No
¿Está bien personalizada? (nombres de las personas)		
¿Genera confianza en que al reunirse no lo van a retar o culpar?		
¿A quién le llegue la citación: advertirá un vínculo positivo del profesor con el alumno?		
¿Es suficientemente explícita sobre el motivo de la cita? (informar es una forma de vincularse respetuosamente)		
¿Trata al adulto sin infantilizarle?		
¿Trata al adulto como alguien valioso?		

**Citas**

(Recortar y entregar una a cada grupo)

.....

• **Estimada Sra. Laura:**

Estamos contentos con los progresos que poco a poco va haciendo Luis. Necesitamos volver a reunirnos para analizar y compartir cómo seguir apoyándolo. Mis posibilidades son los martes. Podría ser a las 8:00, 9:00, o el miércoles a las 16:00, 17:00, 18:00. Le ruego confirmar a la brevedad cuándo podría dejarlo agendado.

Afectuosamente y esperando que Uds. estén bien.

Hugo Bahamondes  
Profesor jefe.

.....

---

4 Isidora Mena. Valores UC

---

- **Estimados apoderados de Maya Gutiérrez**

Les ruego venir a una entrevista para analizar la situación de Maya en estos últimos meses. Nos tiene muy preocupada y queremos ayudarla.

Atentamente,

María Rosa Cárcamo  
Profesor jefe.

---

- **Sra. Apoderada de Martín Alvarado:**

Lamento decirle que Martín ha seguido con conductas irrespetuosas con sus profesores. Es indispensable que nos reunamos para analizar la situación, que puede tener consecuencias de no renovación de matrícula. Mis posibilidades son los martes. Podría ser a las 8:00, 9:00, o el miércoles a las 16:00, 17:00, 18:00. Le ruego confirmar a la brevedad cuándo Ud. podría, para yo dejarlo agendado.

Atentamente,

Marcela Contreras  
Profesora jefe.

---

- **Estimados papitos de Juan Maldonado:**

Espero que estén bien. Le ruego venir a entrevista el jueves a primera hora. Espero que esta vez no tengan problemas, pues necesitamos resolver algunos problemitas con Juan. El niño necesita su compromiso y el colegio también.

Les cuento que nos acompañará la orientadora.

Con cariño,

Sra. Rita Norambuena  
Profesora jefe.

---

• **Apoderado de Hilda Gómez**

Citación: lunes 8:30.

Motivo:

Cita Regular	
Coordinación para apoyar al estudiante	
Exponer situación del estudiante	
Otro	X

Profesor/a jefe: Luis Cárdenas.

---

## **IV. Acogida y cooperación en los encuentros**

## IV. Acogida y cooperación en los encuentros

En la mayoría de los establecimientos educacionales existen algunas instancias institucionalizadas para el encuentro con madres, padres y apoderados, como es el caso de las reuniones de apoderados y las entrevistas personales.

Siendo espacios de encuentro institucionalizados y organizados, son una gran oportunidad para pensarlos y estructurarlos como instancias de encuentro entre la escuela y las familias, en las cuales se acoge a las familias, se les conoce, se les reconoce y hace sentir que su aporte es fundamental en el logro de los objetivos y en donde se llega a acuerdos sobre la mejor forma de trabajar colaborativamente por el bienestar de sus hijos.

### 1. Reuniones de padres, madres y apoderados

La reunión periódica con los apoderados está en casi todos los establecimientos institucionalizada como una instancia para informarse sobre las actividades, calendarios, control y/o seguimiento de la conducta y el rendimiento escolar de los hijos. Sin embargo, éstos podrían ser un buen momento para crear comunidad de apoderados, en el sentido de facilitar que los asistentes se conozcan, generen lazos de cooperación, puedan abordar temáticas de interés común como familias y se apoyen mutuamente en los aspectos de aprendizaje y bienestar de sus hijos e hijas.

Sugerencias generales para las reuniones de padres, madres y apoderados

- **Ubicar las reuniones en un horario adecuado a las necesidades de los padres, madres y apoderados.** Indispensable para comunicar que el establecimiento desea que vengan y los considera en sus necesidades. Es preferible menos reuniones en un buen horario que muchas en un horario inconveniente.
- **Aviso anticipado de la reunión, muy amable y aclarando su temática.** Comunica el mensaje de que la reunión será en un buen clima, "no administrativo" sino de encuentro. Este mensaje sirve a todos, no solo a los que van a ir.

Por ejemplo:

Estimado/a apoderado/a:

La próxima reunión de apoderados/as es el jueves 17 de marzo.

El tema central de la reunión será "Claves para el diálogo con jóvenes".

Además, se entregará información de las actividades del semestre y de la directiva de curso.

Comenzaremos puntualmente a las 18:30 horas y concluiremos a las 20:00 horas.

¡Les espero!

Profesor jefe

- **Disponer las sillas en círculo, idealmente sin mesas.** Comunica el mensaje de estar todos en el mismo estatus, incluso el profesor/a, para coordinarnos y aprender respecto de la educación y formación de los hijos. Además, pueden mirarse y esto facilita la participación.
- **Al recibir a los apoderados:** poner música agradable, saludarlos individualmente. Refuerza el mensaje de buen clima, y por tanto sugiere implícitamente que haya buenas relaciones entre ellos.
- **Si hay posibilidad,** se sugiere tener café y galletas.
- **Partir y concluir puntualmente.** Esto transmite el mensaje de que, el establecimiento respeta y valora el tiempo de las y los apoderados.
- **Mostrar trabajos y logros de todos los y las estudiantes.** Comunica el que vale la pena que sus hijos vayan a clases.

Por ejemplo:

- o Mostrar las actividades realizadas con algunas fotos; los desafíos que ocurrieron y cómo se ha podido salir adelante; las cualidades del curso que Ud. observa como profesor/a jefe o las impresiones de los docentes de asignatura.
- o Entregue mensajes positivos: "En este curso hay bastante inquietud, pero es propio de los +estudiantes creativos. Estamos enseñándoles a mantenerse creativos, pero con más calma, para que puedan reflexionar, trabajar. También estamos buscando formas de que las clases sean más activas". Nunca asevere declaraciones tales como "este es el curso más desordenado", o "los estudiantes están atrasados".

- **Incluir de vez en cuando a los estudiantes.** Favorecer espacios de encuentro entre estudiantes, familias y docentes, lo cual puede ser a través de que los estudiantes relaten los acuerdos de convivencia del curso; los resultados de sus investigaciones o proyectos; que ellos mismos preparen un café y galletas elaboradas por ellos.
- **Abordar en las reuniones temas de interés que los apoderados han señalado respecto de la formación y aprendizaje de sus hijos.** Comunica el mensaje de que en la reunión ellos son participantes activos, así como también mejora el interés por asistir.
- **Diseñar actividades experienciales y participativas.** Hace significativa la reunión, que no descansa sólo en los docentes y delegados, sino en toda la comunidad de apoderados. Por ejemplo: Que en todas las reuniones haya un tema relevante sobre el cual en grupos de 5-6 personas conversan y reflexionan conjuntamente. Si hay tiempo cada grupo puede compartir una idea fuerza con el resto.

### Ejemplos de temas de reunión

- o La cooperación se aprende y es una habilidad para la vida. Actividad grupal: "compartir formas que usan para que hijos e hijas cooperen en sus casas"
  - o Dialogar es la base de la inteligencia, creatividad y la buena convivencia. Actividad grupal: "compartir sobre distintas instancias de conversación que tienen como familia".
  - o Tener hábitos de respeto es importante para la buena convivencia: saludar, dar las gracias, pedir permiso, puntualidad, no conversar con el celular prendido, etc. Actividad grupal: "¿Qué hábitos de respeto han enfatizado en cada familia y por qué?"
  - o Hoy en día ya se sabe que ver mucha pantalla (TV, Celular, Computadora) perjudica el desarrollo infantil y juvenil. Actividad grupal: "¿Qué reglas tienen o les parecería bueno tener para uso de pantalla?"
- **La información administrativa entregarla por escrito.** Comunica el mensaje de que encontrarse es para asuntos que requieren el encuentro, favoreciendo otros medios de comunicación entre la escuela y las familias.
  - **Si hay pocos apoderados no hablar de la asistencia. Solo realizar amablemente la reunión, así sean tres.** De esta forma, se expresa amabilidad para los que asisten y no genera aversión hacia los otros apoderados.
  - **Despedirse con amabilidad y cercanía afectiva.** Esto permite que las personas queden con una buena sensación de la reunión.

- **Enviar una nota e información de la reunión a quienes no asistieron.** De esta forma se mantiene a toda la comunidad informada y se entrega el siguiente mensaje: fue interesante la reunión. Les valoramos y estimamos, aunque no vayan a las reuniones.

Por ejemplo:

Estimados apoderados de Macarena Araya,

Lamentamos que no haya podido venir a la reunión. Esperamos que esté bien. Le envío una síntesis de la reunión y adjunto la información que se entregó. Síntesis de la reunión: se desarrolló tal como se especificó en la tabla que enviamos al citar, con el foco en el diálogo con púberes y adolescentes. Hubo una buena reflexión respecto de claves para mejorar la cantidad y calidad de diálogo con los hijos.

Documentación adjunta:

- Fechas de pruebas del segundo semestre
- Celebración del aniversario del establecimiento

Quedo atenta a cualquier duda y/o comentarios, saludos.

Pablo Garcés, profesor jefe I medio C.

- **Estructurar y planificar la reunión.** Favorece el orden, la transmisión de toda la información relevante como también el clima de la reunión.

Por ejemplo:

- a. Bienvenida y objetivos de la reunión.
- b. Actividad participativa y experiencial (según intereses de apoderados);
  - Introducción y explicación.
  - Actividad.
  - Cierre, con un plenario o con ideas fuerza del o la docente.
- c. Entrega de informaciones del curso que no se pueda dar por escrito.
- d. Espacio breve y acotado para delegados (salvo que ellos hayan organizado la actividad participativa).
- e. Evaluación de la reunión\*.
- f. Entrega hojas con información escrita.
- g. Envío de información a los apoderados ausentes (vía mail o libreta de comunicaciones).

\*Para facilitar la evaluación de una reunión de apoderados, adjuntamos el siguiente cuestionario:

**Evaluación de la reunión**

**Curso:** 3° básico A

**Profesor/a:** Nicole Muñoz

Por favor evalúe la reunión y marque con una X en la columna que más representa su opinión. Esta evaluación nos permitirá mejorar este espacio de encuentro.

	Logrado	Regular	No logrado
Horario conveniente			
Citación anticipada			
Sillas en círculo			
Puntualidad			
Amabilidad de los docentes			
Agradable recepción			
Conocimos trabajos de estudiantes			
Participaron estudiantes			
Se tocaron temas de interés			
La actividad fue interesante			
Se entregó información escrita			
La participación de delegados/as fue útil y eficiente			
Hubo participación			
El ambiente fue grato			
Observaciones			

**¡Muchas gracias!**

## 2. Dos ejemplos de guiones de reunión de apoderados en situación de distancia

Mantener la motivación escolar de familias y estudiantes es uno de los mayores desafíos de estos años de pandemia, confinamiento y educación remota.

Las investigaciones logradas en Chile y el mundo dan cuenta de la importancia de mantenerse ligado a la educación escolar, aun siendo remota, para lograr aprendizajes y relaciones sociales necesarias para el desarrollo infanto-juvenil.

También la investigación y la propia experiencia de las escuelas y liceos detectaron múltiples barreras para que todas las familias pudieran lograr apoyar la educación a distancia. Uno de los desafíos es mantener una relación escuela-familias afiatada, que anime a las familias a hacer el esfuerzo enorme que significa motivar y apoyar la educación a distancia. Las madres, padres, hermanas, hermanos, abuelas y abuelos, a veces vecinos, cuando pudieron y quisieron apoyar fueron "brazo derecho" de profesores, ayudando a resolver problemas, alentando a los estudiantes para seguir conectados, levantarse temprano y cumplir.

A continuación, se ofrecen dos guiones de reuniones de apoderados que pueden serles útiles para apoyar la motivación de las familias para mantener a sus hijos conectados a la educación, sea en la modalidad que sea.

---

### Guion reunión apoderados n° 1

El guion de esta reunión tiene por objetivo que los apoderados conozcan y reflexionen sobre estrategias para motivar a sus hijos conectarse permanentemente con la escuela.

#### 1. Sugerencias generales para el inicio:

Ya sea en modalidad remota o presencial, reciba a sus apoderados con algo que les sorprenda, como por ejemplo una música alegre, o una canción de un estudiante; la lectura de un verso que haga Ud. o un estudiante.

#### 2. Introducción: (10 minutos)

Comience la reunión comentando las siguientes **ideas fuerza**:

- Reconocer lo difícil que es la educación remota y mixta para todos, escuela, familias y estudiantes (dar ejemplos en que las familias se reconozcan comprendidas).

- Agradecer los esfuerzos de las familias por apoyar a los estudiantes y reconocer que este año será necesario mantener esos esfuerzos.
- Refiérase a la importancia de no desconectarse de la escuela para el desarrollo neurocognitivo y socioemocional de los estudiantes, así como para que ellos puedan cumplir aquellos sueños para los que se necesita completar la educación formal.
- Explique que esta reunión es para compartir estrategias que permitan mantener la motivación de ellos y de los estudiantes para continuar conectados a la escuela (o liceo) durante el año.

Luego explique que al final de la reunión compartirá brevemente aspectos informativos de la escuela (o, bien que entregará esa información por escrito).

### 3. Trabajo en grupos o individual: (30 minutos si es grupal, 15 minutos si es individual)

Según la modalidad en que estén trabajando, proponga idealmente grupo de 5 integrantes, si no en parejas, o bien pídales una reflexión individual sobre los siguientes temas:

- Ideas para ayudar a nuestros hijos cuando estén desmotivados, cansados, sin ganas de conectarse, trabajar en las guías o yendo a la escuela
- ¿Qué "sueños" que tienen sus hijos, o que usted tiene para ellos, se pudieran ver amenazados al no tener contacto con la escuela?

### 4. Plenario: (15 minutos)

- Si pudieron trabajar en grupo: cada grupo comparte en plenario tres ideas para animar que les parecen útiles para el resto del curso. Si queda tiempo, permitir 2-3 comentarios libres.
- Si el trabajo lo hizo de maneras individual, realice un plenario en el que los que quieran compartan sus ideas con el grupo general. Puede pedir que todos anoten sus ideas en un chat para luego sistematizarlas en un documento que usted compartirá después.

### 5. Entrega de información: (5 minutos)

Use el tiempo que queda para dar informaciones, y cierre destacando que todo lo que haga la escuela por su parte y ellos por la suya para mantener la motivación de conectarse de los estudiantes, refiriendo que se estará aportando directamente en su desarrollo cerebral y emocional, así como en las metas que tengan para sus vidas.

Anexo para entregar a las familias

**Algunas ideas para motivar a los estudiantes desde las familias**

- a. Regule los tiempos de trabajo, estableciendo recreos cada cierto rato. Ideal si Ud. o alguien puede hacer esos recreos con ellos, específicamente en enseñanza básica.

Nota: considerar tiempos diferentes de trabajo continuo según el ciclo escolar:

- Prebásica: 15 minutos.
- Primer ciclo básico: 20 minutos.
- Segundo ciclo básico: 30 minutos.
- Enseñanza Media: 45 minutos.

- b. Cumpliendo los resguardos sanitarios, invitar a uno o más amigos y/o vecinos a trabajar juntos, aunque sea cada uno en lo suyo. Trabajar con otros es más motivante para los estudiantes.

- c. Ofrezca hacer juntos algo **después de haber cumplido** con hacer las tareas o conectarse. Conversar, salir a caminar; ver una película; cocinar algo rico; jugar a algo.

- d. Un tipo de sistema de refuerzo positivo es permitir algo que interesa mucho (pantalla, jugar con amigos, dar ciertos permisos, por ejemplo), solo después de haber trabajado en lo escolar.

Los refuerzos o “premios” son útiles, pero deben estar al servicio de estimular que poco a poco al estudiante le vaya interesando la actividad escolar en sí misma (valor intrínseco). Por eso no deben ir solos como único método, sino que agregando acciones como las que se sugieren a continuación;

- Preguntar al final lo que aprendió o hizo, mostrándole que a Ud. le interesa saber ese contenido. No es supervisar lo que aprendió, sino mostrar interés por aprender Ud. lo que ellos aprendieron (o debían aprender). El objetivo es valorizar y que se interesen por “el aprender”.
- Conversar con su hijo algunas noches de la semana valorando el esfuerzo que usted observó en el al hacer sus trabajos escolares.
- Explicar: ser esforzado y perseverante son actitudes que ayudan a lograr metas personales.

---

## Guion reunión apoderados n° 2

El guion de esta reunión de apoderados tiene por objetivo reconocer que el aprendizaje es un fenómeno que puede ocurrir en cualquier parte, así como en cualquier modalidad escolar, y cómo apoyar la motivación para el aprendizaje. Lo principal a resguardar durante la situación escolar en pandemia es el que los estudiantes sigan motivados por aprender.

### Preparación:

- a. Presencial:** Ordenar sillas en grupos de 5 y dejar un papelógrafo con las preguntas del trabajo grupal:
- b. A distancia, pero en plataforma:** Esté preparado/a para armar grupos de 5-6 personas y envíe las preguntas del trabajo grupal\*.

### Preguntas del trabajo grupal:

1. Lo que sus hijos aprendieron fuera escuela/liceo.
2. Lo que sus hijos aprendieron gracias a la escuela/liceo.
3. Lo que dejaron de aprender sus hijos por la situación no-presencial.

\*Se adjunta guía para apoderados en situación a distancia

Ya sea en modalidad remota o presencial, reciba a sus apoderados con algo que les sorprenda, como por ejemplo una música alegre, o una canción de un estudiante; la lectura de un verso que haga Ud. o un estudiante.

### 1. Introducir con las siguientes ideas fuerza:

- En situación a distancia, sin duda sus hijos aprendieron también muchas cosas importantes, y que no tienen que ver con la escuela/liceo: ¿Qué dirían ustedes que aprendieron?
- También deben haber aprendido cosas de la escuela, a través de guías, videos, audios o reuniones en línea (plataforma) ¿Qué dirían ustedes que aprendieron?
- Y también hay que reconocer que hay cosas que no pudieron aprender al tener educación a distancia: ¿qué creen que es algo importante que se aprende en la escuela y que dejaron de aprender sus hijos?

**2. Dar instrucciones para el trabajo grupal:**

En grupos (en presencial otorgue 30 minutos; en línea 20 minutos):

- Decidir un coordinador que pueda escribir las conclusiones.
- Por turno, contar la experiencia de cada uno en relación a los tres temas (recordar donde están las preguntas en; papelógrafo, pizarra u hoja que se les pasa a cada uno):
  - o Lo que aprendieron fuera escuela/liceo.
  - o Lo que aprendieron gracias a la escuela/liceo.
  - o Lo que dejaron de aprender por la situación no-presencial.
- Después que cada uno dé su opinión, decidir según lo conversado, cuál les parece que es el valor de la escuela/liceo tanto a distancia como presencial, y lo que les parece más importante que se enseñe. Puede entregar la hoja en anexo para que ordenen las conclusiones.

**3. Plenario:**

Compartir conclusiones con los demás participantes (20 minutos):

- Cada grupo comparte en plenario tres ideas para animar que les parecen útiles para el resto del curso. Si queda tiempo, permitir 2-3 comentarios libres.

Anexo 1: para entregar a los grupos de trabajo

**a. Reporte personal al grupo**

- Lo que aprendieron fuera de la escuela/liceo
- Lo que aprendieron gracias a la escuela/liceo
- Lo que dejaron de aprender por la situación no-presencial

**b. Conclusiones grupales después del reporte de experiencias individuales:**

¿Qué es lo más importante que a juicio del grupo debiera enseñar la escuela/liceo?

En modalidad a distancia	
En presencial	

Anexo 2: Guía para apoderados en situación a distancia

**Reflexiones sobre el aprendizaje**

El aprendizaje es un fenómeno que puede ocurrir en cualquier parte, no solo en la escuela/liceo. Así como también se puede aprender algo en cualquier modalidad escolar, no solo en lo presencial.

Lo más importante en esta época difícil de pandemia, es ayudar a que a los niños, niñas y jóvenes no se les disminuya las ganas de aprender.

Le invitamos a responder las siguientes en base a la experiencia de su hijo o hija:

**1. ¿Qué cree que aprendió el año pasado que no tiene que ver con la escuela o liceo?**

**2. ¿Qué cree que aprendió el año pasado gracias a la escuela o liceo?**

**3. ¿Qué estima que dejó de aprender al no estar presencialmente en la escuela o liceo?**

¿Qué es lo más importante que a juicio del grupo debiera enseñar la escuela o liceo?

En modalidad a distancia	
En presencial	

### 3. Planificando una reunión de apoderados

A continuación, se presenta una tabla que permite apoyar la planificación y estructura de una reunión de apoderados, describiendo cada actividad a realizar con sus tiempos, materiales y responsables. Se sugiere considerar siempre los siguientes tres aspectos; qué quiero que los apoderados sientan y piensen y hagan a partir de la reunión.

**Considerar:** Tiempo o duración de la reunión

**Qué quiero que los Apoderados...**

- Sientan:
- Piensen:
- Hagan

**A partir de la reunión:**

Tiempo	Actividad	Descripción	Materiales y responsable de hacerlo

## 4. Principios para entrevistas con apoderados

Las entrevistas e interacciones con los padres y apoderados constituyen un espacio privilegiado para el trabajo colaborativo escuela-familias, permitiendo que se aborden temáticas puntuales del estudiante en relación a su aprendizaje, su conducta, logros y dificultades. Fortalecer este vínculo es un importante desafío de la escuela, considerando que los apoderados constituyen aliados estratégicos para el trabajo docente y el quehacer educativo.

Teniendo en cuenta la relevancia de estas instancias, conviene tener presente los siguientes principios para lograr una relación fluida y de cooperación:

**1. Iniciar la entrevista con una "fase social":** al inicio dejar 5 minutos para "romper el hielo" y hacer sentir cómodos a los padres. El objetivo es establecer un ambiente de seguridad y respeto. Algunas estrategias pueden ser, por ejemplo:

- Ofrecer un vaso de agua o lo que se considere pertinente como gesto de bienvenida y acogida.
- Preguntar cómo están, indagando brevemente cómo está la vida familiar o el estado de ánimo con el que viene el apoderado a la entrevista.

**2. Considerar el estado emocional del apoderado:** el estado de ánimo del apoderado o docente puede ser un factor determinante para el curso que tome la reunión, pudiendo contribuir o dificultar la relación entre ambas partes. Es por ello que es fundamental que el profesor tome conciencia de su propio estado de ánimo para controlarlo y que ponga atención en las emociones con las que viene el apoderado. Muchas veces basta con que el apoderado sienta que es escuchado y comprendido, para que pueda liberar algunas emociones o bien hacerse consciente de ellas.

**3. Mantener el foco en lo positivo:** siempre comenzar con aspectos positivos del niño, y/o del mismo apoderado. Durante la entrevista, reconocer y reforzar los puntos donde se desenvuelve con facilidad el estudiante, poniendo énfasis en las capacidades del niño y de la familia. Esto ayuda a que el apoderado se relaje y tenga una disposición positiva a la hora de recibir el mensaje que se quiere entregar. Para ello se recomienda:

- Antes de la reunión tener identificados aspectos positivos del estudiante y su familia.
- Evitar comentarios descalificadores, juicios tajantes y sermones.

Ejemplos:

- "Buenos días, que bueno que pudo hacerse el tiempo para venir, le agradezco mucho su presencia. ¿Cómo ha estado?". Comentarios de este tipo son importantes de

decir incluso si han llegado tarde o si han cancelado esta reunión en el pasado. Es importante rescatar lo que ahora está funcionando bien.

- “Lo primero es contarle que su hijo/a es un niño/a muy sociable, tiene muchos amigos. Además, tiene muchas habilidades para el deporte/arte/música. Lo hemos visto participar en forma muy entusiasta en este tipo de actividades y creemos que podría ser positivo para él potenciar esta habilidad de alguna manera. ¿Habían notado esto ustedes en la casa? ¿De dónde creen que viene este gusto por el deporte/arte/música?”. En esta viñeta, se destacan los recursos del estudiante y su familia. Esto ayuda a crear un clima de mayor confianza y distender el ambiente. Así mismo, genera una predisposición y ánimo positivos para participar en la entrevista.

**4. Poner énfasis en los intereses comunes, más que en las diferencias:** el principal interés que tienen tanto los docentes como los apoderados, es el bienestar y progreso del estudiante. Sin embargo, a veces el docente puede sentir que la familia no está comprometida y, por su parte, los padres pueden sentir que el docente no tiene real interés en el caso particular de su hijo. Es común exigir mayor compromiso del otro, olvidando que apoderado y profesor están en la misma vereda. Cuando las personas nos sentimos criticadas o incomprendidas, nuestra actitud es de defensa y rechazo, lo que daña la relación e impide un trabajo colaborativo. Para superar esta barrera, es útil estar atentos a nuestras propias reacciones defensivas, así como expresar a lo largo de la entrevista compromiso con el estudiante, demostrando verdadero interés y afecto hacia el estudiante.

- Demostrar que conocemos al niño y somos capaces de ver aspectos positivos en él.
- Nunca enjuiciar a los padres dando mensajes de que no cumplen con su labor o que no demuestran suficiente compromiso con el aprendizaje y desarrollo de sus hijos.

**5. Mantener una actitud de escucha activa y verificar que hemos comprendido correctamente:** sentirse escuchado es la base de una buena comunicación y genera deseo de mantenerse en ella. La comunicación no verbal o corporal es el primer indicador que nos dice si la persona está prestando atención. Luego, las respuestas e intervenciones de la persona nos confirman si realmente ha escuchado. Para lograr una buena comunicación con los padres es muy importante que nos preocupemos por mantener una postura corporal de escucha, mirar a los ojos y hacer gestos que demuestren nuestra atención. Así mismo, preguntar, intervenir o parafrasear el mensaje del apoderado, ayuda a profundizar y a confirmar si estamos comprendiéndolo.

- Demostrar que toda nuestra atención está puesta en los padres.
- Cuando los padres estén hablando, evitar escribir, revisar documentos o cualquier

otra actividad que aparte nuestra vista de ellos por mucho rato.

- Evitar entrar y salir de la sala donde se efectúa la entrevista o interrupciones externas.
- Dejar el celular en silencio y no contestar o mirar el teléfono durante la entrevista.

**6. Realizar preguntas abiertas, genuinas y que inviten a reflexionar o profundizar en los problemas tratados:** el objetivo de la entrevista con apoderados es lograr una alianza con ellos y para eso necesitamos crear un clima de comprensión y respeto. Las preguntas son una muy buena forma de generar el clima adecuado, dando la posibilidad de abrir temas, profundizar en ellos y generar intercambios, a diferencia de cuando prevalecen los juicios donde se pierde la oportunidad de dialogar. Es por ello, que las preguntas deben ser abiertas, invitando a reflexionar de manera conjunta sobre un determinado tema. Es muy importante que sean preguntas reales y que no escondan juicios. Por ejemplo, una pregunta como "¿por qué cree que su hijo es flojito para las matemáticas?" contiene un comentario descalificador y cierra el diálogo. Una mejor pregunta podría ser: "¿Por qué cree que a su hijo no le gusta mucho trabajar en matemática?".

- Mantener durante la entrevista una actitud de "comprender" y buscar más información sobre los temas que nos preocupan y no sólo de dar a conocer nuestra opinión a los padres.
- Evitar preguntas que en realidad son una opinión.

**7. Buscar una construcción conjunta del problema:** para involucrar a los padres en el problema que preocupa al docente, es fundamental que la definición del problema se construya en conjunto y que no sólo sea una conclusión por parte del profesor. Para esto es útil privilegiar las preguntas por sobre los juicios o declaraciones.

- Siempre preguntar a los padres cómo ven ellos el problema e indagar en cuáles son sus preocupaciones.
- Buscar en conjunto posibles soluciones o formas de apoyar desde la casa y desde el colegio.

Ejemplo:

- "También le invitamos a esta reunión porque estamos un poco preocupados por algunos comportamientos de su hijo". ¿Cómo lo han visto en la casa? (dar tiempo para responder). Acá en el colegio hemos notado que, si bien se concentra mucho cuando está interesado/a en algo, también se irrita con bastante facilidad cuando las cosas no le resultan y puede terminar rompiendo su trabajo o el de los compa-

ñeros, o incluso agrediendo a sí mismo o a otros. ¿Habían notado algo así en la casa o en otros contextos?, ¿Por qué cree ud. que su hijo podría estar actuando de esta forma en el colegio?, ¿Ud. cree que hay algo que le preocupa o lo tiene angustiado? ¿Cómo cree que podríamos ayudarlo desde el colegio y desde la casa?” Este es el mensaje que más nos preocupa y por el cual quisiéramos lograr un trabajo junto a los padres. Es fundamental buscar aspectos positivos que podamos decir junto con aquellos aspectos que nos preocupan. También es importante hacer preguntas para que la reunión no se transforme en un monólogo o un sermón. De esta forma también podemos obtener información de cómo los padres perciben esta situación, y así construir una definición del problema compartida por ambas partes.

### **8. Asertividad y empatía para plantear ideas y contestar preguntas difíciles o actitudes desafiantes:**

A lo largo de la entrevista, y en general en la relación con los apoderados, se pueden generar momentos de tensión. A veces los padres vienen con emociones que dificultan el diálogo y nos podemos poner a la defensiva. Ante esto, es fundamental mantener la calma y recordar que, aunque no parezca, estamos en la misma vereda que ellos. Luego, debemos intentar re-direccionar esa carga negativa que estamos recibiendo y plantear a los padres nuestros sentimientos en forma respetuosa, promoviendo comprensión hacia nosotros por parte de ellos.

Por ejemplo, una respuesta poco asertiva o conflictiva podría ser: “Yo no le voy a aguantar que me trate de esta manera”. Una respuesta más adecuada y respetuosa podría ser: “Entiendo que está molesto por el bajo rendimiento de Juanito/a, pero la forma en que me lo está diciendo me hace sentir incómodo y descalificado, siendo que mi mayor interés es el progreso de su hijo/a”. La asertividad o capacidad de comunicarse desde la empatía, es una habilidad difícil de lograr. No se trata simplemente de poner límites y decir lo que no me gusta, si no que se trata de promover la “simpatía” del otro por nuestros sentimientos.

Aquello sólo se puede lograr con un trato muy respetuoso y delicado.

- Para evitar una escalada de violencia nunca se debe devolver la agresión con más agresión.
- Recordar que el profesor es quien lidera la entrevista y que, en gran parte, de sus actitudes va a depender el curso y el tono que tome la entrevista. Mantener la calma, tomar distancia y adoptar una actitud de conciliación es la base para un diálogo comprensivo y respetuoso.

### **9. Finalizar con compromisos de ambas partes para apoyar la superación de los problemas:**

Una entrevista donde sólo se comentan problemas nos deja con la sensación de que las cosas no andan bien, por eso es muy importante ir buscando soluciones en con-

junto y definir compromisos en conjunto para ambas partes para apoyar la solución de los problemas.

- Evitar dar instrucciones a los padres de lo que deben hacer.
- Preguntar a los padres qué ideas tienen para apoyar al estudiante en la casa y si es que ven posibles apoyos desde el colegio. Aquí es importante ir chequeando con ellos la factibilidad real de aplicar esas ideas.

**10. Pedir apoyo cuando se considere necesario:** algunos padres y niños nos resultan más difíciles que otros. Cuando nos sintamos con pocas herramientas o preocupados de cómo pueda salir una entrevista con apoderados, es bueno planificar ese encuentro previamente con apoyo de el/la Coordinador/a de Ciclo, UTP o Director/a. Eso nos ayudará a conocer la postura del establecimiento frente a los temas que nos preocupan y contar con el respaldo de la institución.

- Nunca ir a una entrevista con apoderados sobre la que tenemos dudas o preocupación por lo que puede pasar, sin haberlo conversado antes con algún miembro del equipo directivo.

### Preguntas para la reflexión:

- a. ¿Qué beneficios concretos podría tener tu estudiante cuando logras un trabajo colaborativo con sus apoderados?
- b. ¿Cuáles son las habilidades sociales que debería desarrollar, personalmente, para realizar una enriquecedora entrevista de apoderados?
- c. ¿Qué cambios se pueden implementar a las entrevistas que has hecho hasta ahora?

## 5. Entrevistas individuales

Las entrevistas e interacciones con los padres y apoderados constituyen un espacio privilegiado para el trabajo colaborativo escuela-familias, permitiendo que se aborden temáticas puntuales del estudiante en relación a su aprendizaje, su conducta, logros y dificultades. Fortalecer este vínculo es un importante desafío de la escuela, considerando que los apoderados constituyen aliados estratégicos para el trabajo docente y el quehacer educativo.

Las entrevistas con madres, padres y apoderados son una de las labores cotidianas de los docentes, presentándose como un espacio clave a la hora de comunicar el desempeño del estudiante, sus fortalezas y aspectos que requieren ser reforzados. Sin embargo, esta instancia puede ser percibida como una actividad compleja y en ocasiones genera ansiedad en ambas partes.

La planificación de la entrevista y el uso asertivo del lenguaje pueden ayudar a que su desarrollo sea desde la escucha mutua y la empatía, pudiendo formar un diálogo que permita el trabajo colaborativo.

### **Ejemplo de entrevista a apoderada de Mariana**

Antecedentes: Mariana es estudiante de segundo básico de un colegio subvencionado. Desde la educación pre básica ha tenido importantes dificultades conductuales, principalmente porque es altamente inquieta y distractil, por lo cual no sigue las rutinas básicas de la jornada escolar y suele no terminar sus trabajos.

Junto a esto, tiene un lapso de atención sostenida muy breve, lo que ocasionó que no lograra el nivel de madurez necesario para el inicio de la lectoescritura si ingresaba a primero básico. A los apoderados se les sugirió dejarla un año más en kinder pero no quiso.

En primero básico no aprendió a leer, sólo algunas palabras básicas y silábicamente; al copiar realizaba siempre escritura en carro. Se les indicó en ese año realizar apoyo en casa, pero los apoderados fueron muy poco sistemáticos en ello.

En segundo básico ha avanzado poco. Además, ha comenzado a presentar diversos errores específicos en su escritura: omisiones y sustituciones de letras, continúa con escritura en carro, pierde la línea al leer, etc. A parte de esto, siguen sus problemas conductuales y ya se encuentra con nota insuficiente en lenguaje e inglés.

La profesora jefe y la psicopedagoga del colegio citan a la madre a entrevista a mediados del mes de Abril.

**Diálogo durante la entrevista**

Pr = Profesora

M = Madre

	Diálogo	Observaciones
Pr	Buenos días, Señora Cristina, adelante, que bueno verla (la saluda de beso, muy cálida y amablemente).  Tome asiento (amablemente).	Vinculación positiva: saludo, mensajes acogedores y validantes.
M	Buenos días, muchas gracias (amablemente también)	
Pr	¿Cómo ha estado usted?	
M	Bien, un poco aporreada con dificultades de trabajo. Ustedes saben que el papá de la niña no me apoya en nada con ella, pero bueno, ¡aquí dándole!	
Pr	¡Qué bien, usted siempre ha sido tan positiva!	Acentúa la validación y reconocimiento a la apoderada
Pr	Bueno, mire, la citamos para que juntas veamos cómo ha estado nuestra Marianita (con expresión y tono afectuoso)  ¿Cómo la ha visto usted? En la casa, en relación con el colegio.	Se explicita el objetivo de la entrevista. Pregunta para conocer la perspectiva del apoderado.
M	Mm bueno, en la casa igual que siempre, ¡ustedes saben que desde chica ha sido inquieta y como un torbellino (ríe) por donde pasa todo queda desordenado!	
M	Pero igual es un poco full, la verdad es que no para en todo el día y se duerme muy tarde.	
Pr	Debe ser muy cansador...	Se refleja sentimiento al apoderado.
M	Si, en realidad estoy algo cansada con su ritmo (guarda silencio unos momentos)	
PR	Claro, es comprensible, la crianza de por sí es cansadora, más aún cuando los niños son inquietos.	Se refleja y empatiza con la apoderada
PR	Y respecto del colegio ¿cómo la ha visto en esta primera parte del año?	Pregunta abierta para conocer perspectiva del apoderado

M	<p>¡Vuelve contenta a la casa y me cuenta a todo lo que jugó con sus amigas en el recreo!</p> <p>Eso me tiene muy contenta.</p> <p>Lo que sí, me dice que no le gustan las clases, que se aburre. Todavía no le dan tareas.</p> <p>Pero cuando usted (dirigiéndose a la profesora) manda comunicaciones pidiéndonos que los hagamos leer 5 minutos, ella no quiere, ¡incluso me esconde el libro!</p> <p>Pero yo creo que es parte de la edad, a mí tampoco me gustaba leer cuando era chica (riendo).</p>	
PR	¿Y cuándo tiene que estudiar algo para alguna prueba?	Pregunta abierta
M	Uuf! Me siento con ella y no hay caso!, se para a cada rato!, al final la acompaño al patio y mientras salta con su cordel le voy haciendo preguntas	Profesora mantiene una escucha activa hacia la apoderada
PR	Qué buena idea, la felicito pues una de las formas en que ella aprende es mientras se mueve	Foco en lo positivo
M	(Expresión de agradecimiento y alivio)	Apoderada comienza a sentirse comprendida
PR	Entonces, cuando usted le hace preguntas y le va leyendo la materia ella le responde.	
M	Sí	
PR	Y las respuestas ¿son más o menos correctas?	Profesora realiza preguntas abiertas
M	Mmm, a veces como que se le olvidan algunas cosas.	
PR	¿Y cuando le pide que ella lea las preguntas?	
M	Es que en realidad se niega a leer la mayoría de las veces, pero cuando logro que lea, va leyendo de a partes de las palabras. Bueno, yo creo que como todo niño de su edad. Si todavía es chica (Algo angustiada y un poco a la defensiva).	
PR	Señora Cristina y ¿ha visto las notas que hemos ido mandando?	
M	¡Ah, sí anda por el 4! ¡A mí me pasaba lo mismo! (riendo algo nerviosa)	

PR	<p>Ya, bien.</p> <p>Le contamos entonces ahora nosotros cómo la hemos visto acá en el colegio.</p> <p>Tal como usted señala, nuestra Marianita es una niña muy alegre y sociable, juega y se integra muy bien con sus compañeros y compañeras, disfruta mucho del recreo, las horas de almuerzo... también en las clases de Educación Física, de Música y de Artes. Es muy cariñosa, yo soy su profesora recién este año, pero ella me saluda siempre de abrazo y beso, con sus compañeros es muy solidaria y generosa, presta sus útiles, convida de su colación, es una muy buena niña.</p>	<p>Entrega de perspectiva del establecimiento, profesora comienza por lo positivo.</p>
M	(Expresión de gratificación)	
PR	<p>Ahora, hay otras áreas que me preocupan, porque veo que la niña está empezando a no pasarlo bien.</p> <p>La inquietud que usted observa en la casa también se da en sala, durante clases que a momentos requieren más quietud, por ejemplo, para escribir, atender, etc. Entonces como ella se para bastante se va atrasando en sus trabajos.</p> <p>Además, su lapso de atención es breve, en otras palabras, se distrae con mucha facilidad, lo que hace que no capte todo lo que se está explicando en las clases o no escuche algunas instrucciones.</p>	<p>Profesora realiza descripción de dificultades desde la preocupación por bienestar de la estudiante.</p>
M	A ver, ósea que me está diciendo que usted encuentra que la niña es poco inteligente? Porque en la casa yo veo que entiende todo (entre confundida y algo molesta).	<p>Apoderada se angustia, la expresa como enojo.</p>
PR	<p>No, cuando ella escucha y está atendiendo comprende todo y muy bien, no es problema de inteligencia, es que se distrae muchísimo y eso interfiere con que escuche la información de las clases y termine sus trabajos.</p>	<p>Profesora se autorregula, no "engancha" con enojo de la apoderada.</p>
M	Mmm (pensativa)	
PR	<p>Señora Cristina, Marianita es una niña inteligente, solo que hay ciertas funciones muy específicas, como su atención sostenida o concentración es baja, y eso está bajando su nivel de aprendizaje.</p> <p>Por otra parte, su nivel de lectura actual está descendido, en relación a lo que se espera para segundo básico.</p>	
M	¿Cómo es eso? (interrumpiendo) si yo aprendí a leer como cuando estaba a finales de segundo básico, yo veo que está dentro de lo normal (molesta y preocupada)	

PR	<p>Hay algunos niños y niñas que se demoran más en leer que otros, es verdad, pero lo que nos preocupa es que ella aún no lee ninguna palabra, ni siquiera silábicamente. Eso lo realizan la mayoría de los niños ya durante el primer semestre de primero básico más o menos.</p> <p>Pero además lo que observamos es que se han mantenido algunos errores en su lectura, que son bastante típicos de un Trastorno Específico de lectoescritura, lo que antes se llamaba Dislexia; se ha fijado que cuando escribe da vuelta letras, otras veces se salta letras y sílabas, escribe dos palabras unidas, ¿etc.?</p>	
M	Si en realidad cuando escribe hace eso que usted dice.	<p>Apoderada baja su defensiva. Comienza consenso de perspectivas (ver nota al final del dialogo).</p>
PR	Bueno, se sabe que esos errores son normales al comienzo del aprendizaje de la lectoescritura, pero cuando continúan o se acentúan podría estar configurándose en estos Trastornos Específicos que le nombramos.	
M	¿Y que hay que hacer para eso? La verdad es que yo hasta el día de hoy escribo con algunos de esos errores que ustedes nombran, pero me las he arreglado en la vida.	Comienzo de apertura a buscar soluciones
PR	¿Y se acuerda cómo le iba en el colegio? si le gustaba leer? Cómo lo pasaba estudiando?	
M	Bueno, hasta el día de hoy me carga leer, y mi mamá me cuenta que me costó mucho empezar a leer. Siempre fui del montón no más en las notas.	
PR	<p>Tal vez también presentó un Trastorno de lectoescritura, pero no se lo diagnosticaron.</p> <p>El problema es que Mariana tiene un desfase bastante importante en su nivel de lectura.</p>	
PR	Si, sus notas han estado bien bajitas (con suavidad) y ella está empezando a darse cuenta de que saca notas más bajas que sus compañeros. Eso me preocupa, porque puede empezar verse afectada su autoestima académica y su motivación para aprender.	
M	¿Y qué se puede hacer? (muy preocupada)	

PR	<p>Mire, la idea es que veamos cómo podemos apoyarla aquí en el Colegio y usted en la casa.</p> <p>Lo que más nos interesa es que la niña esté bien y vamos a hacer todo lo que sea necesario para que su proceso de aprendizaje y su desarrollo sea el adecuado.</p> <p>Acá en el colegio nosotros ya hicimos su diagnóstico de lectura y consideramos que ella necesita Evaluación Diferenciada mientras se nivele en lectura</p>	<p>Profesora invita a actuar en alianza colaborativa (ver nota al final del diálogo).</p>
PR	<p>Concretamente yo le voy a leer las preguntas de las pruebas porque si no, no las va a comprender. Probablemente algunas veces le voy a pedir sus respuestas oralmente, porque aún no logra escribirlas.</p> <p>No le voy a bajar puntos por sus errores de escritura y la voy a hacer leer individualmente, no delante del curso.</p> <p>Respecto de su inquietud, la verdad es que yo la dejo que se mueva en la sala, porque sé que es algo que no puede controlar, aunque en ciertos momentos tengo que pedirle que esté sentada porque si no interrumpe la clase.</p>	<p>Se explicita lo que hará el establecimiento.</p>
PR	<p>Ahora, para que ella avance esto no va a ser suficiente, por eso queremos</p> <p>Sugerir algunas acciones para que usted realice</p>	<p>Profesora solicita acciones a la apoderada</p>
M	<p>¿Cuáles?</p>	
PR	<p>Pensamos que para que Mariana avance bien sería recomendable que sea evaluada por un neurólogo, por su distraibilidad e inquietud y que tenga más horas de apoyo psicopedagógico a la semana.</p>	
M	<p>¿A ver, ustedes me están diciendo que le dé pastillas? Porque eso no lo voy a hacer! (muy molesta).</p>	<p>Apoderada se molesta, sin embargo, profesora no “engancha” en el enojo y se autorregula.</p>
PR	<p>Mamá (con voz suave y tranquila), estamos sugiriendo que sea evaluada, el especialista es quien dice qué tratamiento podría realizarse</p>	
M	<p>¡Sí, pero lo típico que hacen es empastillar a los niños! (enojada aún).</p> <p>Además, eso de la psicopedagoga es muy caro, yo en este momento no puedo, ustedes saben que yo la estoy criando sola (angustiada).</p>	
PR	<p>Usted es una muy buena madre señora Cristina (muy cálidamente).</p> <p>Entendemos que lo que le estamos diciendo la preocupa y angustia.</p>	<p>Foco en lo positivo. Profesora empatiza con sentimientos a la base del enojo y son reflejados a la apoderada.</p>

M	(Comienza a llorar silenciosamente) Es que es como repetir la historia.  A mí me costó mucho el colegio.	
PR	Me imagino (delicadamente, le pasa pañuelos)	Profesora entrega contención emocional.
PR	Mire, varias cosas: la distraibilidad y la dificultad en lectura son cosas que actualmente tienen tratamientos. Su hija es una niña sana y alegre, solo que necesitará algunos apoyos para que su proceso de aprendizaje sea exitoso, y para eso es muy importante que nos pongamos de acuerdo entre usted y nosotros.  Ahora, le estamos dando las sugerencias que nosotros consideramos que ayudarán a la niña, pero por supuesto usted es la que decide.  ¿Qué le parece que lo piense unos días y nos volvemos a reunir la próxima semana?  Podemos pasarle algunos documentos sobre estos cuadros, escritos por profesionales expertos para que usted se informe con calma, y ahí vamos viendo cómo vamos ayudando a Mariana entre usted y nosotros, ¿le parece?	Intento, de la profesora, por llegar a consensuar acciones en vez de imponerlas.
M	(Más tranquila) Está bien	Existe un avance en la disposición, por parte de la apoderada, de llegar a acuerdos.
PR	Ok, entonces firmamos este documento donde puse lo que conversamos y el acuerdo de reunirnos la próxima semana. ¿Le quedaría bien este mismo día y a la misma hora?	Registro y firma de acuerdos. Definición seguimiento
M	Si, está bien	
PR	Firmemos entonces (firman)	
PR	Bien, nos vemos entonces (se despiden con un beso, amablemente)	
M	Hasta Luego	
PR	Qué esté bien	

**Recuerde tener presente...**

1. En la realidad muchos apoderados demoran más de una entrevista para comenzar a disminuir su actitud defensiva; en este diálogo se ha sintetizado el proceso en una entrevista solo con el fin pedagógico de que el lector pueda visualizar en un solo diálogo el proceso completo que se espera que ocurra para lograr la alianza entre el docente y el apoderado.
2. Lograr establecer una relación docente- apoderado (o escuela- familias) basada en un proceso afectivo en el que el apoderado se siente validado y comprendido y además percibe un genuino interés de parte del docente por el bienestar de su hijo/a.; en otras palabras, se da cuenta de que genuinamente el docente quiere favorecer a su hijo/a y no perjudicarlo/a. Solo cuando se da esta situación surge un sentimiento de CONFIANZA, disminuye las defensas, comienza a validar la perspectiva del establecimiento y a aliarse con éste para apoyar en conjunto al estudiante.
3. La actitud defensiva de los apoderados tiene siempre detrás un sentimiento válido y puede obedecer a diversas razones:
  - La aceptación de que un hijo tiene dificultades implica un proceso de "duelo" (por la pérdida de la idea de que se tiene un hijo sano o sin dificultades, de expectativas personales, entre otros). Por esto se requiere acompañar pacientemente a los apoderados en el proceso de aceptar las dificultades que está presentando el estudiante.
  - Enfrentarse a que los hijos tienen alguna dificultad suele generar alta angustia en los apoderados, la que muchas veces expresan de manera no adecuada.
  - A veces los apoderados han tenido experiencias escolares previas en las que han percibido una actitud "expulsiva" de su hijo en vez de formativa y de apoyo desde la escuela.

## **6. Pasos y técnicas en la entrevista individual a apoderados**

Las entrevistas e interacciones con los padres y apoderados constituyen un espacio privilegiado para el trabajo colaborativo escuela-familias, permitiendo que se aborden temáticas puntuales del estudiante en relación a su aprendizaje, su conducta, logros y dificultades. Fortalecer este vínculo es un importante desafío de la escuela, considerando que los apoderados constituyen aliados estratégicos para el trabajo docente y el quehacer educativo.

Procesos o pasos	Objetivo	Estrategias	Errores posibles
<p>(*) <b>REGULACIÓN EMOCIONAL</b> del educador y del Apoderado</p> <p><i>(*Aplicar este proceso o paso flexiblemente en distintos momentos de la entrevista, según el estado emocional del Apoderado y del Educador antes o durante ella.</i></p>	<p>Regular las emociones negativas del educador y el apoderado, para poder establecer un diálogo respetuoso y reflexivo sobre la situación del estudiante.</p>	<p><b>Sugerencias:</b></p> <p><b>1. Regular al Apoderado:</b></p> <p><i>*Atenderlo</i></p> <p>Decir que se está a su disposición para escuchar lo que necesita, solicitando que se calme para poder dialogar</p> <p><i>*Contenerlo emocionalmente:</i></p> <p>Ofrecerle escucharlo para que comparta lo que le sucede y así poder ayudarlo</p> <p><i>*Calmarlo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no logra calmarse sugerirle aplicar algunas técnicas:</li> <li>• Respirar profundamente varias veces, con inspiraciones y exhalaciones prolongadas hasta lentificar el ritmo respiratorio</li> <li>• Soltar músculos, cambiar postura</li> <li>• Ofrecerle un vaso de agua</li> </ul> <p><i>*Poner límites:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalar que se realizará la entrevista solo si:</li> <li>• Si se mantienen condiciones básicas de respeto mutuo</li> <li>• Se estima que ambas partes están en condiciones emocionales para poder conversar</li> </ul> <p><b>2. Calmarse uno como entrevistador:</b></p> <p><i>*Respirar profundamente varias veces, con inspiraciones y exhalaciones prolongadas hasta lentificar el ritmo respiratorio</i></p> <p><i>*Soltar músculos, cambiar postura</i></p> <p><i>*No “engancharse” en actitudes negativas del apoderado.</i></p> <p><i>*Dejarlas “pasar por nuestro lado”, entendiendo que su inadecuación responde a que se siente angustiado por la situación de su hijo, enojado, etc.</i></p> <p><b>3. Pedir apoyo</b></p> <p><i>*Si uno o el apoderado continúa muy interferido emocionalmente pedir a otro funcionario que nos acompañe en la entrevista.</i></p> <p><i>*En caso de que el desborde emocional del apoderado sea excesivo y no responda al manejo desplegado, sobrepasando el resguardo del bienestar o seguridad personal, ya sea del apoderado o del entrevistador, solicitar ayuda a otra persona del equipo de la escuela para manejar la situación.</i></p> <p>En este caso reagendar la entrevista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la entrevista “teñido” por emociones que interfieren los procesos o pasos siguientes, con lo cual no se logra llegar a establecer una alianza que apoye conjuntamente al estudiante</li> <li>• Descalificar, o incurrir en cualquier actitud negativa hacia la otra parte</li> <li>• No poner límite a actitudes poco respetuosas o maltratadoras hacia cualquiera de las partes, poniendo en riesgo la seguridad o dignidad personal.</li> </ul>

<p>1°</p> <p>Establecer un <b>VÍNCULO POSITIVO</b> con el apoderado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el apoderado se sienta acogido y validado personalmente y como interlocutor y actor relevante frente al proceso escolar del estudiante.</li> <li>• Disminuir la adopción de actitudes defensivas por parte del apoderado, para así facilitar su disposición a apoyar al estudiante en lo que éste requiera.</li> </ul>	<p><b>Sugerencias:</b></p> <p><b>1. Realizar la Etapa social que da inicio una entrevista:</b></p> <p><i>*Saludo cordial</i></p> <p><i>*Mensajes no verbales cálidos, acogedores y que muestren interés: mirar al otro atentamente, expresión facial y tono de voz amable, entre otros.</i></p> <p><i>*Ofrecer asiento, un vaso de agua o café si es posible.</i></p> <p><i>*Atender en un espacio con privacidad y comodidades básicas</i></p> <p><i>*Agradecer la asistencia</i></p> <p><i>*Manifestar satisfacción por encontrarse para poder conversar sobre el estudiante</i></p> <p><i>*Referirse coloquialmente a opiniones o características positivas del apoderado o su familia, si es que se tiene información previa al respecto.</i></p> <p><i>*Preguntar ¿Cómo han estado?</i></p> <p>(Esta pregunta es muy importante para dar pistas de cómo abordar u orientar la entrevista, según cómo se encuentre el entrevistado/el estudiante/la familia)</p> <p><b>2. Procurar atender al apoderado con puntualidad y respeto al tiempo asignado según la citación, dentro de lo posible</b></p> <p><b>3. Expresar el genuino interés por el bienestar del estudiante y la disposición a apoyarlo en lo que requiera</b></p> <p>"Qué bueno encontrarnos, me interesa mucho poder apoyar a su hijo y para eso es importante que conversemos"</p>	<p><b>Errores posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obviar las acciones incluidas en la etapa social, con lo que no se establece el vínculo básico necesario para dar base al logro de los objetivos de las siguientes etapas:</li> <li>• Presentar actitudes que más bien provocan distanciamiento del apoderado hacia la escuela:</li> </ul> <p><i>*No atenderlo</i></p> <p><i>*Hacerlo esperar en exceso</i></p> <p><i>*Atenderlo mientras se está concentrado en otras actividades</i></p> <p><i>*Realizar la entrevista en un lugar sin privacidad mínima</i></p> <p><i>*Iniciar la entrevista centrándose solo en informar sobre errores del alumno y las sanciones a aplicar, sin dar indicio de formas de apoyarlo.</i></p> <p><i>*Dar mensajes verbales y/o no verbales que explícita o implícitamente lo descalifican, o deslegitiman la autoridad del apoderado</i></p> <p><b>Ejemplos:</b></p> <p>"Que bueno que vino ahora, porque no lo veo nunca en las reuniones!"</p> <p>"Pese a que llegó bien atrasado lo voy a atender igual"</p> <p>"Vamos a ver si ahora su hijo le está haciendo caso, porque hasta el momento"(con leve ironía)</p>
---	---	---	--

<p>2° Dar a conocer el <b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA</b></p>	<p>Orientar los contenidos de la entrevista hacia la identificación de las acciones conjuntas que se requieren para apoyar al estudiante en su desarrollo y proceso escolar</p>	<p><b>Sugerencias:</b> Verbalizar clara y específicamente el objetivo de la entrevista: "Compartir nuestras visiones sobre Sebastián respecto de cómo se encuentra y cómo está en su proceso escolar, y acordar acciones concretas para apoyarlo en conjunto, si lo requiere".</p>	<p><b>Errores posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No aclarar el objetivo específico de la reunión, permitiendo que la temática se disperse hacia otros temas o finalidades</li> </ul>
<p>3° <b>CONOCER PERSPECTIVA DEL APODERADO</b> respecto al estudiante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la información que se tiene sobre el estudiante, más allá de la que se ha podido obtener en su estadía en el establecimiento.</li> <li>• Identificar características de la relación apoderado/familia/cuidadores – Estudiante</li> <li>• Conocer la visión que el apoderado tiene respecto de la situación del estudiante, con sus eventuales aciertos y sesgos.</li> </ul>	<p><b>Sugerencias:</b></p> <p><b>1. Expresar genuino interés por conocer la visión del Apoderado sobre el estudiante</b> "Antes de contarle sobre Sebastián aquí en la escuela, nos interesa saber cómo lo ve usted, cómo lo observa en la casa, en relación a la escuela, ¿lo ve bien? ¿Hay algo que le preocupe o tiene alguna duda?"</p> <p><b>2. Escucha Activa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner atención plena en lo que dice el apoderado</li> <li>• Realizar preguntas abiertas y genuinas <i>¿Cómo lo ve usted?</i> <i>¿Cómo se comporta en la casa?</i> <i>¿Cómo lo observa al volver del colegio?</i></li> <li>• Guardar silencio después de preguntar</li> <li>• Observar sus mensajes no verbales e implicancias en relación al estudiante</li> <li>• Evitar decir las propias opiniones o interrumpir su relato, solo escuchar en silencio</li> </ul> <p><b>3. Manejar creencias y prejuicios</b> Escuchar abiertamente el relato del apoderado, evitando teñir la escucha con creencias previas que puedan descalificar o deformar lo que opinamos sobre su visión del estudiante Por ejemplo: "Esta señora tiene muy baja escolaridad... no creo que tenga muchos recursos para apoyar a su hija"</p>	<p><b>Errores posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No solicitar visión del apoderado y partir entregando la visión del educador.</li> <li>• Pedir su relato, pero solo como un trámite, sin mostrar genuino interés ni escuchar activamente.</li> <li>• Deslegitimar aspectos de su relato por estar (sin darse cuenta) teñido por ciertas creencias a priori, lo que genera sentimientos en el entrevistador (molestia, por ejemplo) y dificulta conectarse con necesidades o dificultades genuinas del apoderado, sin intentar ahondar más en lo que puede estar sintiendo más allá de sus defensas.</li> </ul>

<p>4° <b>IDENTIFICAR EMOCIONES</b> en el apoderado, relacionadas a la situación del estudiante, y <b>EMPATIZAR</b> con ellas.</p>	<p>Que el apoderado se sienta escuchado, comprendido y apoyado por la escuela en su rol parental</p>	<p><b>Sugerencias:</b></p> <p><b>1. Hacer Reflejos</b> En algunos momentos, decirle al apoderado los sentimientos que uno observa en él mientras va conversando Ejemplos: "Pareciera que esto lo tiene muy tranquilo" "Al parecer la actitud de Sebastián le molesta mucho" "Me da la impresión de que se siente sobrepasada por las reacciones del niño"</p> <p><b>2. Empatizar</b> Con la necesidad o emoción genuina y válida del apoderado, aunque NO necesariamente con actitudes inadecuadas que pueda estar teniendo hacia el estudiante. "Si, yo lo entiendo, la inquietud y las pataletas de los niños cansan y producen mucho enojo en uno como adulto" "O sea que detrás de su enojo en el fondo siente desesperación porque no sabe cómo regularla"</p> <p><b>3. Contención emocional</b> Si el apoderado está con mucha carga emocional, dar un tiempo para que exprese sus emociones contenidas (se "desahogue") en un espacio interpersonal protegido. "Desahóguese no más, yo lo escucho"</p> <p><b>4. Ofrecer apoyo de la Escuela</b> A su rol parental y con las dificultades que pueda estar presentando el estudiante. "Ser papa/mamá no es fácil, a veces uno no sabe cómo hacerlo, pero podemos ir conversando y apoyarlo con Sebastián"- Si el apoderado se siente comprendido, suele generarse en él una disminución de sus actitudes defensivas, y como consecuencia se facilita el logro de los objetivos de los siguientes pasos de la entrevista.</p>	<p><b>Errores posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No incluir el proceso de identificar emociones genuinas en el apoderado, con lo cual no se logra el objetivo de que el apoderado se sienta comprendido y acompañado emocionalmente. Esto disminuye la posibilidad de lograr la alianza con la escuela en las etapas siguientes de la entrevista.</li> <li>• Continuar con la entrevista con un apoderado que está "inundado" emocionalmente, sin darle espacio a que se desahogue, con lo cual éste no logra procesar suficientemente la información que se trata en las siguientes etapas de la entrevista.</li> <li>• Cuestionar la actitud del apoderado hacia el estudiante más que intentar comprenderlo y apoyarlo para que mejoren su relación.</li> </ul>
---	--	---	--

<p>5°</p> <p><b>DAR A CONOCER PERSPECTIVA DEL EDUCADOR</b> respecto del estudiante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la información que tiene el apoderado sobre el estudiante, dando a conocer sus cualidades observadas en el contexto escolar, así como los aspectos en que se estima que requiere apoyo.</li> <li>• Que el apoderado perciba la intención de ayuda y protección hacia el estudiante por parte del entrevistador y la escuela, de manera que se dé cuenta de que están "a favor" de su hijo.</li> </ul>	<p><b>Sugerencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Partir refiriéndose a los aspectos positivos y logros del estudiante, en las diversas áreas del desarrollo: socioemocional, académico, conductual</b></li> <li><b>2. Luego describir las dificultades observadas como</b> "Áreas en las que requiere apoyo", o "Aspectos que nos preocupan" también en las diversas áreas del desarrollo y adaptación escolar</li> <li><b>3. Expresar la genuina intención de la Escuela para apoyar al estudiante</b> "Aquí en la escuela queremos hacer todo lo que podamos para ayudar a su hijo para que salga adelante"</li> </ol> <p>Si el apoderado percibe que este último comentario es genuino, suele generarse en ellos una muy buena disposición a establecer una relación colaborativa con la escuela para apoyar al estudiante, lo que es central para la buena evolución de este.</p>	<p><b>Errores posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse en los aspectos negativos o dificultades del estudiante.</li> <li>• Describir las dificultades del estudiante como características personales negativas y permanentes, como:</li> <li>• El problema es que es un joven agresivo, rebelde".</li> <li>• Enfatizar en una actitud sancionadora más que apoyadora hacia el estudiante, lo que "aleja" al apoderado más que "acercarlo" hacia la escuela para aliarse con ella en el apoyo hacia el estudiante.</li> </ul>
--	--	--	--

<p>6°</p> <p><b>CONSENSUAR VISIÓN</b> respecto del estudiante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Áreas a apoyar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar áreas específicas en las que, tanto el apoderado como el educador, coinciden en que el estudiante merece su reconocimiento y estímulo (cualidades o fortalezas) y aquellas en las que necesita de su apoyo conjunto (dificultades).</li> </ul> <p>Nota: estos objetivos con frecuencia no se logran en una sesión. A veces requieren de un proceso bastante extenso en el tiempo.</p>	<p><b>Sugerencias:</b></p> <p><b>1. Sintetizar las áreas de consenso</b> Tanto en las cualidades o áreas bien desarrolladas del estudiante como las que necesitan apoyo y estimulación.</p> <p><b>2. Si no hay consenso en las áreas a apoyar:</b></p> <p><b>a. Entregar información adicional objetiva (notas, registros en el libro de clases de otros profesores, reportes de profesores o compañeros, etc.)</b> Para esto puede ser necesaria más de una sesión; los apoderados a veces presentan actitudes defensivas por diversos motivos, o pasan por un proceso de aceptación de las dificultades de sus hijos, que es válido y en el que hay que acompañarlos con paciencia y comprensión.</p> <p><b>b. Análisis descriptivo</b> Al revisar las áreas de dificultad, hacerlo descriptivamente más que buscar en la entrevista las causas a la base, de manera de evitar entrar en señalar “responsables” de los problemas y más bien centrarse en la búsqueda de soluciones Ejemplo: “Sebastián esta semana ha mordido a 5 de sus compañeros del kínder” en vez de “Sebastián es un niño agresivo, tiene problemas emocionales”</p> <p><b>c. Solicitar apoyo de equipos de especialistas de la escuela</b> Es fundamental que en algún momento ambas partes estén conscientes y coordinadas respecto de las dificultades del estudiante y se llegue a un consenso, pues esto es la base para que se pueda apoyar efectivamente al estudiante. Para esto a veces se requiere de intervenciones especializadas, debido a la dificultad que puede presentar el Apoderado para visualizarlas o aceptarlas.</p>	<p><b>Errores posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar el proceso sin lograr que el apoderado tenga conciencia de las dificultades objetivas de su hijo.</li> <li>• Establecer una conversación con una dinámica de “Atribución Cruzada de Culpas”:</li> </ul> <p>Ejemplo: <b>Entrevistador:</b> “Lo que le pasa a Sebastián es que le va mal en matemáticas porque necesita más apoyo en la casa” <b>Apoderado:</b> “¡No, el problema es que los profesores no lo motivan lo suficiente y sus clases son muy aburridas!”</p>
---	--	---	---

<p>7°</p> <p><b>CONSENSUAR APOYOS</b> al estudiante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por parte del establecimiento</li> <li>• Por parte del apoderado/familia</li> </ul>	<p>Concretar acciones específicas a realizar para apoyar el desarrollo y proceso escolar del estudiante, especificando cuáles llevará a cabo la escuela y cuáles el apoderado/familia/cuidadores</p>	<p><b>Sugerencias</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Solicitar al apoderado su opinión respecto de que considera el que su hijo necesita, nombrando acciones concretas para ello.</b></li> <li><b>2. El educador propone acciones de apoyo</b> Cuidar que incluyan acciones de parte de la escuela, de la familia y de otros actores, si se estima necesario.</li> <li><b>3. Ofrecer apoyo a la familia para implementar lo que le corresponde a la familia</b> Ejemplo: Asesoría en habilidades parentales.</li> </ol>	<p><b>Errores posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar intervenciones a la familia sin darle los apoyos que necesita para poder implementarlos</li> <li>• Solicitarle apoyos a la familia, con los cuales está en desacuerdo</li> <li>• Realizar acciones en la escuela que requieren autorización del apoderado, sin contar con ella.</li> </ul>
<p>8°</p> <p><b>REGISTRO Y FIRMA DE COMPROMISOS</b></p>	<p>Dejar constancia de las acciones concretas a realizar para apoyar al estudiante, por parte de la escuela y el apoderado/familia/</p>	<p><b>Sugerencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Utilizar un Documento oficial de entrevista de Apoderados</b> En el que se registran los contenidos de la entrevista y los compromisos específicos adquiridos por cada parte.</li> <li><b>2. Firmar documento</b> Tanto el entrevistador como el apoderado.</li> </ol>	<p><b>Errores posibles:</b></p> <p>No registrar los compromisos adquiridos</p>
<p>9°</p> <p><b>ACUERDOS DE SEGUIMIENTO</b></p>	<p>Monitorear la realización de los apoyos acordados y evolución del estudiante</p>	<p><b>Sugerencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Al cerrar la entrevista registrar fecha de entrevista de monitoreo de ejecución de las acciones comprometidas, y revisar evolución del estudiante</b></li> <li><b>2. Si la evolución del estudiante no es satisfactoria, continuar con entrevistas de seguimiento por el período que sea necesario, registrando siempre el cumplimiento de compromisos de apoyo de ambas partes.</b></li> </ol>	<p><b>Errores posibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hacer seguimiento</li> <li>• No fijar fecha para las entrevistas de seguimiento más próximas</li> <li>• No recordar al apoderado en días previos a las entrevistas, la fecha y hora de ellas</li> <li>• No registrar el cumplimiento de objetivos y la evolución del estudiante.</li> </ul>

## 7. Sugerencias para la elaboración de procedimientos en la atención a los apoderados

Una comunidad educativa está constituida por muchas personas, en distintos roles, responsabilidades y grados de involucramiento con los estudiantes. Existen distintos momentos de interacción entre agentes educativos y las familias que pudieran ser conflictivos, dado que, por ejemplo, unos se sienten pasados a llevar y otros se alteran pues sus necesidades no son satisfechas.

Las familias aparecen en el establecimiento con distintas emociones, de acuerdo con la situación que los apremie: llegada temprano/tarde, resolver alguna citación, presentarse a entrevista, preguntar por tareas o prenda extraviada, entregar material o colación faltante de su hijo, entre otras. Si bien todas ellas están al servicio del aprendizaje escolar, pueden ser vividas con alta intensidad y ansiedad.

Del mismo modo, los agentes educativos tienen sus propias tensiones: preocupación por cumplir el horario y labores educativas, porque no haya accidentes en un espacio reducido, por el bienestar de los estudiantes, preocupación por apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento o mala conducta en clases; nerviosismo previo a un encuentro con algún apoderado, entre otras.

Así, la forma de abordar estos encuentros con apoderados requiere, en algunas instancias, de ciertos acuerdos de procedimientos y modos de relación en estas oportunidades. Esto permite mantener un modo coherente, similar y sintonizado entre los distintos agentes educativos y favorecer un estilo de relación bien tratante, amable, que evite eventuales situaciones conflictivas o bien, contribuya a resolverlas. Estos modos de relación requieren acuerdos compartidos y procedimientos, y ser repetidos y mantenidos en el tiempo, dado que, al igual que un hábito que se quiere instalar, toma su tiempo hasta que sea una conducta habitual.

### Procedimientos de actuación en atención con apoderados.

#### 1. Nivel prebásico y primer ciclo:

El lugar de entrada y salida del establecimiento está generalmente "cargado emocionalmente" con el tema puntualidad (especialmente en quienes se atrasan constantemente). Ello implica apuro, exigencia, malestar de los padres y sueño, desgano, tristeza o rabia en sus hijos. Es bastante fácil que esta mezcla genere tensión y posible conflicto.

Por otro lado, está la importancia de la puntualidad como un valor a formar y el hecho de disminuir la interrupción de la clase una vez que ésta comienza (para no distraer al resto del curso).

- **Sugerencia de procedimiento:** En la medida que el establecimiento lo permita, le sugerimos disponer de un lugar tanto para la contención emocional que genera el separarse de los cuidadores, como también para la tranquilidad de un estudiante que ha llegado tarde y espera el cambio de hora. Ambas situaciones requieren serenidad para que el estudiante ingrese a clases de buen ánimo y dispuesto para aprender. Parte de su serenidad la obtendrá de sus padres calmados y confiados, y de otros agentes educativos en similar emoción.
- **¿Para qué procedimientos?** Para tener un proceso ordenado y estándar que permita resolver rápidamente esta alteración emocional.
- **Rol de los agentes educativos:** Es fundamental contar con un adulto que posea habilidades para contener emocionalmente y para acoger a alguien atrasado. Ello brinda seguridad a los apoderados, y tranquilidad que su hijo está en buenas manos y cuidado.

## 2. Segundo ciclo y enseñanza media

En el caso de los más grandes, se acrecienta la autonomía y la responsabilidad como valores a formar. En la medida que ello no se cumple, se tiende a citar a los apoderados para que se hagan parte de la "falta" que está presentando su hijo.

Las citaciones generan una carga emocional desagradable: "¿qué habrá hecho mi hijo?". Dado que el sistema educativo no implementa citación de apoderados para felicitar, todo apoderado sabe que esa entrevista dará cuenta de un problema en clases, lo que produce frustración.

Para aminorar esa carga, le sugerimos los siguientes procedimientos:

- Defina quienes hablarán con los apoderados
- Ubique una sala para explicar la temática de la citación o entrevista
- Procure un ambiente tranquilo, baje la ansiedad del apoderado e intente buscar puntos en común sobre la dificultad del estudiante.
- Ideal cerrar con un acuerdo de trabajo colaborativo, con responsabilidades en el hogar y en el establecimiento.

### ¿Qué no conviene realizar?

- Evite que los padres tengan que justificar los atrasos de los hijos en su presencia. Ello aliviará una fuente de conflicto.

- Evite que los atrasos generen una sanción de suspensión. Ello atenta al derecho de la educación, pero además no se condice con las consecuencias lógicas de la transgresión al horario. Si un estudiante llega tarde, su consecuencia es que debe esperar para no interrumpir la clase.
- Evite el diálogo tipo sermón a los estudiantes. Más bien genere diálogo formativo donde se pueda conversar sobre la importancia de la puntualidad como valor de trabajo.

### **3. Para situaciones de alta tensión y que son vividas como conflicto**

Un apoderado alterado emocionalmente generalmente se muestra demandante, irritado abiertamente, no mide palabras ni movimientos, algunos (los menos) podrían ponerse violentos o su conducta es sentida como amenazante.

No son fáciles de contener o acoger. Ello implica identificar quién, entre los agentes educativos, tiene mejores herramientas y competencias para abordar situaciones de alta tensión emocional. También implica identificar el mejor lugar para abordarlo, intentando minimizar el impacto emocional que conlleva escuchar u observar una discusión de alta tensión.

#### Sugerencias de procedimiento:

- Si entrase algún apoderado descontrolado e irrumpe exigiendo algo, preocúpese de llevarlo a un espacio privado para generar una conversación en la que usted pueda entender qué sucede.
- Avise a otro agente educativo lo que está sucediendo para que pueda prestar apoyo en caso de requerirse.
- Tómese su tiempo en comprender el descontrol de la otra persona. Escuche atentamente. No interrumpa.
- Comience un diálogo sereno, aceptando interrupciones del apoderado (no enganche con ello), permita la expresión emocional y puntualice que reconoce que tiene una razón para estar alterado (molesto, frustrado). Permita la conversación e intente llegar a puntos de acuerdo.

#### Sugerencia de qué es necesario considerar en los procedimientos:

- Quién acoge al apoderado alterado.
- Quién sostiene la entrevista para llegar a acuerdos (una persona-un equipo).

- Cómo se avisa internamente un imprevisto de este nivel.
- Lugar donde se abordará.
- Cómo se ayudará posteriormente a las personas que han recibido el impacto emocional (contención interna).
- Cómo se informará a la comunidad educativa del incidente que ha sido público.
- Cómo se instruye a la comunidad educativa para evitar que vuelva a ocurrir una situación similar. Por ejemplo: aclarar procedimientos, anticipar necesidades, publicar procedimientos de atención a apoderados, mejorar sistemas de comunicación con apoderados, difundir las entrevistas individuales a apoderados por distintos canales. Así, la escuela da cuenta que se aborda la necesidad y que se tiene que mejorar el procedimiento de comunicación, para sostener una adecuada convivencia.

**CLAVES: para eventuales situaciones conflictivas, sugerencias procedimiento y su sentido.**

<b>I. Entrada a clases</b>		
<b>Posible situación conflictiva</b>	<b>Sugerencias de procedimiento</b>	<b>Sentido del procedimiento</b>
Apuro por llegar atrasado	Se podría establecer dónde puede esperar el estudiante atrasado, haciendo qué actividad y cuánto tiempo estará (para no interrumpir la clase).	Resguardar el clima emocional general de la comunidad educativa en la entrada
-Alumno ansioso ante la separación que se desborda emocionalmente (y ello retrasa su entrada a clases)	Identificar una sala de "contención y tranquilidad" para estudiantes pequeños que se encuentran desregulados emocionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar no interrumpir las clases</li> <li>• Dar un espacio de tranquilidad y regulación emocional a los estudiantes.</li> </ul>
Entrada atrasado por un alumno que llega en furgón	Definir procedimientos para la entrega de estudiantes más pequeños que llegan en furgón y luego los procedimientos de entrega de ellos al término de la jornada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversar sobre las razones de los atrasos, cómo afecta su aprendizaje y cómo ayudar un cambio paulatino de esa conducta.</li> <li>• Generar ficha de forma de llegada del alumno (para comprender que no depende de él su retraso)</li> </ul>

<p>Urgencia de un apoderado para ser atendido</p>	<p>Recepción del apoderado: quién lo hace, cómo conduce su necesidad, quién le recibe su necesidad (UTP, Convivencia, etc); lugar para conversar con apoderado que se encuentra apurado.</p>	<p>Dar acogida a un apoderado alterado, apurado y nervioso, para que salga calmado y agradecido.</p>
<p><b>II. Almuerzo y salida de clases</b></p>		
<p>Posible situación conflictiva</p>	<p>Sugerencias de procedimiento</p>	<p>Sentido del procedimiento</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Molestia porque un estudiante no es retirado en los horarios estipulados.</li> <li>• No hay claridad sobre quien retira al estudiante.</li> </ul>	<p>Tener una sala especial o lugar donde los estudiantes puedan esperar a ser retirados.</p> <p>Definir número/s de contacto/s de emergencia en el caso de que nadie acuda a retirar a un estudiante.</p> <p>Definir un medio por el cual el estudiante será retirado del establecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Retiro personal del apoderado</i></li> <li>* <i>Otra persona autorizada por el apoderado</i></li> <li>* <i>Furgón escolar</i></li> <li>* <i>El estudiante ingresa y se va en forma independiente de su apoderado.</i></li> </ul> <p>Para los casos de estudiantes que son llevados o retirados del establecimiento, es útil solicitar completar una ficha con los datos necesarios: nombre de quien retira, relación con el estudiante, número de cédula de identidad de quien retira.</p> <p>En algunos establecimientos ha resultado útil en prebásica y el primer ciclo que además, se utilice un carnet elaborado en el establecimiento, con los datos de quien deja o retira al estudiante, el que debe ser presentado al establecimiento, especialmente al momento de retirarlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los casos en que otra persona, que no sea el apoderado, vaya a dejar o retire al estudiante ocasionalmente, se debe informar por escrito a quien corresponda en el establecimiento (docente, inspección, otros)</li> <li>• En el caso de los furgones escolares, contar con información sobre sus conductores y con protocolos para la forma en que estos dejan y retiran a los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resguardar la seguridad de los estudiantes.</li> <li>• Facilitar un procedimiento de registro público de información sobre el movimiento de los estudiantes.</li> <li>• Identificar los movimientos de los estudiantes para resguardar la seguridad.</li> <li>• Generar un sistema de cuidado entre todos.</li> </ul>

III. Entrevista individual de apoderados		
Posible situación conflictiva	Sugerencias de procedimiento	Sentido del procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Molestia del apoderado por no enterarse a tiempo de la entrevista.</li> </ul>	<p>Respecto de la citación a entrevistas individuales por parte del profesor jefe: es muy útil generar un proceso en el que se cita a cada apoderado durante el primer semestre para revisar el proceso escolar de cada estudiante y acordar medidas de apoyo conjuntas familia escuela. La citación para ellas puede realizarse mediante inscripción en las reuniones de apoderados, según la disponibilidad del docente y de los apoderados, o por otras vías, como correo electrónico.</p>	<p>Las entrevistas individuales permiten conocer al apoderado y generar una relación de confianza y cooperación. Por ello es importante asegurar la concreción de la misma considerando que los apoderados pueden tener imprevistos que les hagan faltar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Molestia del docente pues apoderado no concurre a la entrevista</li> </ul>	<p>Cualquiera sea la vía, es recomendable idear algún procedimiento en el que dos o tres días previos a la entrevista se envíe un mensaje, ojalá vía telefónica en llamada directa, recordando la fecha de la entrevista - así como se realiza muchas veces desde consultasmédicas- para evitar desperdiciar el valioso tiempo de los docentes y de los apoderados.</p>	<p>Le sugerimos que NO SANCIONE esta situación; más bien de oportunidades o genere otros mecanismos de comunicación.</p>
IV. Reunión de apoderados		
Posible situación conflictiva	Sugerencias de procedimiento	Sentido del procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Molestia de docente por ausencia de apoderados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar los horarios en que hay mayor posibilidad de que la mayoría de los apoderados asista, según sus posibilidades laborales y realidades familiares</li> <li>Que sean enviadas con la suficiente antelación a los eventos, para que los apoderados puedan organizarse para asistir.</li> </ul>	<p>Al considerar el horario de asistencia usted envía el mensaje de interés en la asistencia de la mayoría de los apoderados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Molestia de los apoderados por no enterarse a tiempo de la reunión del curso</li> </ul>	<p>Al considerar el horario de asistencia usted envía el mensaje de interés en la asistencia de la mayoría de los apoderados.</p>	

V. Vías para mantener informada a la comunidad respecto a un hecho ocurrido		
Posible situación conflictiva	Sugerencias de procedimiento	Sentido del procedimiento
Apoderados envían información mediante grupos de WhatsApp	<p>Defina un procedimiento estándar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quién se recurre (dirección, convivencia, UTP, etc.) para acordar texto con que se informará a la comunidad, que contenga lo sucedido, puntos de vista involucrados y medidas a tomar.</li> <li>• Tiempo para dar a conocer esta información</li> <li>• Canal de información a la comunidad</li> <li>• Persona que responda las solicitudes espontáneas de mayor o nueva información</li> </ul>	<p>Entregar información honesta y veraz a la comunidad educativa ayuda a disminuir rumores innecesarios, especialmente frente a conflictos ligados a denuncias.</p> <p>Cuando la información fluye adecuadamente, se genera confianza y tranquilidad en que se están tomando las medidas adecuadas.</p>
VI. Medidas para denuncia o judicialización de una agresión		
Posible situación conflictiva	Sugerencias de procedimiento	Sentido del procedimiento
Apoderado altamente ofuscado que, desbordado emocionalmente, genera conductas agresivas hacia un integrante de la comunidad	<p>Se sugiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir qué acciones son constitutivas de denuncia</li> <li>• Definir directivo con el cual se realizará el proceso administrativo</li> <li>• Definir funcionario que realizará la contención emocional de la persona que ha sido agredida.</li> <li>• Tiempo para realizar denuncia ante fiscalía y persona responsable de ello</li> <li>• Asignación de tiempos y funciones a persona a cargo del procedimiento.</li> <li>• Condiciones que hagan desestimar la denuncia (acción reparadora del apoderado, disculpas públicas, etc).</li> <li>• Definir forma de informar a la comunidad educativa.</li> </ul>	<p>Una situación de alta tensión y agresión es compleja de manejar y genera mucha desorganización interna. Se requiere de apoyo para la calma, evaluar la situación y tomar las medidas adecuadas para cuidar a la persona y dar un mensaje explícito a la comunidad de rechazo a esta forma de resolver</p>

VII. Acciones para activar la atención o derivar		
Posible situación conflictiva	Sugerencias de procedimiento	Sentido del procedimiento
<p>Apoderado considera que no se ha actuado con diligencia ante problemática de su hijo.</p>	<p>Defina claramente los pasos involucrados en la detección, derivación interna y derivación externa de un alumno con NEE, dificultades emocionales, problemas de maltrato y/ abuso sexual.</p> <p>Estos son protocolos que el MINEDUC solicita como parte del Reglamento de Convivencia. Sin embargo, es importante considerar las acciones de detección temprana como un procedimiento claro que pueda ser seguido por docentes y asistentes de la educación.</p>	<p>En términos generales, a las personas les cuesta pedir ayuda y lo hacen cuando están muy complicados para solucionarlo solos.</p> <p>Ello conlleva premura en la petición y exigencia implícita para que el establecimiento genere una respuesta adecuada.</p> <p>Sin embargo, la emoción de fondo refiere a dolor y fragilidad frente a una problemática que les cuesta abordar.</p>
VIII. Cómo se dará a conocer los protocolos a la comunidad		
Posible situación conflictiva	Sugerencias de procedimiento	Sentido del procedimiento
<p>Discrepancias de abordaje de una situación conflictiva.</p>	<p>Los protocolos requieren ser conocidos por la comunidad. Use todos los medios que tenga a su alcance para asegurarse que ello realmente ocurra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuide que la información emanada llegue a toda la comunidad</li> <li>• Procure que todas las personas de la comunidad recibieron los protocolos y que los conocen.</li> <li>• Realice reuniones, talleres, foros para que se conozca y discuta el contenido de los protocolos.</li> <li>• Asegúrese que los apoderados que no van al establecimiento les llegue la información completa.</li> </ul>	<p>La entrega de información masiva es relevante y necesaria. Sin embargo, no asegura que todos la conozcan. Es necesario que ello pueda ser identificado, para tener la seguridad que la información llegó a todos los integrantes, la conocen y manejan bien.</p>

## 8. Taller docente: citas con apoderados difíciles<sup>5</sup>

La siguiente actividad consiste en la lectura de una entrevista de apoderados y del contexto previo a la entrevista que vivió cada una de las partes. A continuación se sugieren una serie de preguntas de reflexión y de análisis respecto de la entrevista.

Son las 7:30 am, Carolina se da cuenta que se quedaron dormidos por segunda vez esta semana. A las 8:00 los niños deberían estar en el colegio y a las 8:30 tienen entrevista con la profesora de Tomás, su hijo mayor de 10 años. Tomás ha tenido algunos problemas, bajó sus notas y además ha estado teniendo problemas con algunos compañeros. En la casa también ha sido difícil. Está muy contestador, hace verdaderos berrinches cuando no tiene lo que quiere y ha estado con pesadillas. Javier, el marido de Carolina está con mucha presión en el trabajo y ha llegado muy tarde de la oficina, casi no se han visto y el fin de semana pelearon todos los días. Hoy se despertó nuevamente de mal humor. La hija menor de 1 año está enferma, pasó una mala noche con mucha fiebre y llora desde su cuna para que la tomen en brazos. Carolina piensa que debería llevarla al doctor sin falta, tendrá que pedir permiso en su trabajo por tercera vez en el mes para irse antes. Son las 8:00 y aún no salen de la casa. Mientras se viste apurada, Carolina le grita a Tomás y a Florencia para que se levanten y vayan a tomar desayuno.

Javier, el padre de Tomás y esposo de Carolina piensa que una vez más están atrasados. La casa es un caos esa mañana, todos gritan, su hija menor llora, los niños necesitan ayuda para estar listos para ir al colegio. Su señora, está malhumorada y últimamente han estado peleando mucho. Ella nunca está conforme, a veces piensa que ella hubiese querido tener otra vida. Tomás está con un ataque de rabia porque no le han dejado llevar unos videojuegos al colegio. A las 8:30 tienen entrevista con la profesora de Tomás, que aparentemente le pegó a un compañero, o al menos eso decía la comunicación. ¡Que mal momento para este tipo de problemas! En su empresa están en plena reducción de personal y sabe que su cargo pende de un hilo. Ese día tiene reunión de directorio y aún no ha terminado la presentación que le corresponde, espera hacerlo después de la reunión en el colegio. Son las 8:00 y aún no salen de la casa.

Ese día Margarita, la profesora de Tomás llegó temprano al colegio. Tiene un alto de pruebas que corregir y a las 8:30 una reunión difícil con los papás de su alumno Tomás. La semana pasada golpeó a un compañero y desde hace un tiempo se ha convertido en el "payaso" de la clase. Además, molesta mucho a Joaquín, el niño más tímido del curso. Lamentablemente los papás no han ido a las últimas reuniones de apoderados y tiene la impresión de que no están muy involucrados con el proceso de Tomás y no van a tomar bien lo que tiene que conversar con ellos. Margarita está con mucha presión, el próximo mes toca SIMCE en su curso y tiene una meta elevada. La competencia entre colegios es fuerte y hay muchas expectativas porque sus alumnos mantengan el puntaje del año pasado, sin embargo, en los ensayos han

---

5 Texto: recreación de Isidora Cortese

obtenido malos resultados. El director le planteó directamente que hasta el momento está disconforme con los resultados que ha obtenido en los ensayos SIMCE de matemáticas y le solicita que en dos días le presente un plan remedial para mejorar los puntajes; agrega que considerará la calidad de este proyecto y los resultados del SIMCE en su evaluación docente a final de año. No ha sido un año fácil para Margarita, hace unos meses su papá se enfermó y después del colegio debe correr a la casa de sus padres a ayudarles y luego llega cansada a su propia casa a hacer tareas con sus hijos y lidiar con temas domésticos. A veces siente que al día le faltan horas.

A las 9:00 se encuentran Margarita, la profesora, Carolina y Javier, los padres de Tomás, en la sala de reuniones. La conversación se inicia:

Profesora	Buenos días. Los estoy esperando desde las 8:30. Lamentablemente tengo clases a las 9:30 así es que solo vamos a tener media hora para esta reunión. Lo que tenemos que hablar es bastante grave...
Papá	Buenos días, Margarita. La verdad es que me parece suficiente 30 minutos. Cuéntanos cuál es el problema tan grave.
Profesora	Estamos muy preocupados por el comportamiento de Tomás. Ustedes deben saber que ha bajado bastante sus notas, pero además el último tiempo ha estado muy violento, interrumpe las clases y molesta a sus compañeros. La semana pasada golpeó bastante fuerte a un compañero con una patada en el estómago. En el colegio no vamos a permitir este tipo de conductas y nos parece que ustedes deberían hablar con Tomás.
Mamá	A ver, lo primero es que no teníamos idea que le había dado una patada a un compañero. Nos podrían haber avisado antes para conversar con él el fin de semana. Me parece súper raro porque Tomás puede ser inquieto, pero jamás violento. Me gustaría saber en qué contexto pasó esto porque me llama demasiado la atención. ¿No será que el otro niño lo estaba molestando? ¿Había algún profesor presente como para regular la situación? Tengo la impresión de que muchas veces los niños están muy solos en los recreos y no hay gente supervisando los conflictos
Profesora	Carolina, creo que el punto central acá es ver cómo pueden ayudar a Tomás. Efectivamente le pegó al compañero. Los llamamos a entrevista para analizar esta situación y decidimos no suspenderlo porque creemos que eso no le va a servir de nada. Creemos que él necesita más apoyo de parte de ustedes. Me preocupa que no han venido a las últimas reuniones de apoderados. ¿Está todo bien en la casa?
Papá	Margarita, aquí el problema no es la casa. Este es un problema del colegio que no está pudiendo regular el comportamiento de los estudiantes. Tomás en la casa no le pega a nadie. Insisto en la pregunta de Carolina ¿qué le hizo el otro compañero para que Tomás reaccionara de esa manera?
Profesora	El otro compañero es un niño muy tranquilo y tímido que no le hizo nada. Tomás ha estado muy difícil en general y ese día estaba muy frustrado porque no quería volver a clases después del recreo. Acá en el colegio ponemos mucha atención en las salas de clases y también en los recreos, tenemos turnos para cuidar a los niños, pero hay situaciones que van más allá como el caso de los niños que están complicados. Conversamos este tema con la orientadora del colegio y creemos que a Tomás le haría bien algunas sesiones con psicólogo para que le ayuden con el control de impulsos y manejo de estas emociones más difíciles.

Papá	Con todo respeto Margarita, me parece insólito que la primera medida del colegio sea mandar a los niños al psicólogo por un problema bastante normal, los niños son así, son juegos y etapas. Insisto, en la casa jamás hemos visto este tipo de conductas en Tomás, por lo que el problema está acá en el colegio. Yo no les pido a ustedes que vayan a la casa a regular las peleas entre hermanos, no veo por qué nosotros tenemos que venir a mediar los problemas que a ustedes les corresponde solucionar.
Mamá	Javier, tampoco se trata de eso. Tomás es nuestro hijo, obviamente nos toca apoyarlo en esto.
Papá	Bueno, esto es lo que pienso y la verdad es que no tengo más tiempo para seguir con esta discusión. Espero que el colegio sea capaz solucionar este problema. Si le quieren dar un castigo me parece muy bien, él tiene que aprender que los actos tienen consecuencias. Lo único que tengo claro es que a Tomás no lo vamos a mandar a ningún psicólogo porque no tiene un problema grave. Estas son cosas normales de niño. Me disculpan, pero tengo otra reunión y me tengo que ir. (Javier sale de la sala de reuniones).
Profesora	Carolina, de verdad creemos que un castigo no es la solución, ustedes tienen que conversar con Tomás y ver qué le está pasando.
Mamá	(Carolina comienza a llorar) Perdón, la verdad es que mi marido ha estado bajo mucha presión últimamente, pero es algo pasajero. Vamos a conversar con Tomás.
Profesora	Tranquila, lo importante es que Tomás sienta apoyo desde la casa y también desde el colegio. Si las cosas no mejoran tendríamos que volver a evaluar la posibilidad de buscar ayuda profesional. Gracias por venir y estamos en contacto.

Preguntas para la reflexión:

a. Desde la perspectiva de la madre

1. ¿Cómo se habrá sentido en la reunión?
2. ¿Qué le habrá pasado en relación a su hijo?
3. ¿Qué pasó con su vínculo con la profesora y con el colegio?
4. ¿Con qué emoción/pensamiento llegó y con qué emoción/pensamiento se fue?
5. ¿Qué consecuencias podría tener esta reunión en la relación con su hijo?

b. Desde la perspectiva del padre

6. ¿Cómo se habrá sentido en la reunión?
7. ¿Qué le habrá pasado en relación a su hijo?
8. ¿Qué pasó con su vínculo con la profesora y con el colegio?
9. ¿Con qué emoción/pensamiento llegó y con qué emoción/pensamiento se fue?
10. ¿Qué consecuencias podría tener esta reunión en la relación con su hijo?

c. Desde la perspectiva de la profesora:

11. ¿Cómo se habrá sentido en la reunión?

- 12. ¿Cómo sentirá que resultó esta reunión? ¿Logró sus objetivos?
- 13. ¿Qué pasó con su vínculo con los padres y con el alumno Tomás?
- 14. ¿Con qué emoción/pensamiento llegó y con qué emoción/pensamiento se fue?

d. Desde la perspectiva del alumno:

- 15. ¿Qué le estará pasando a Tomás? ¿Existe un adulto realmente conectado con sus dificultades?
- 16. ¿Sirvió la reunión para una alianza que logre apoyarlo con sus dificultades?
- 17. ¿Sirvió la reunión para establecer un plan de apoyo para Tomás?

Análisis de momentos clave

- a. Revisar documento "Principios para entrevistas con apoderados" (ANEXO)
- b. ¿Se cumplen los siguientes criterios durante la entrevista?

Criterio	Si	No
Se realizan planteamientos desde lo positivo		
Se considera el estado emocional del apoderado		
Se focaliza en los intereses comunes, más que en las diferencias		
Hay escucha del apoderado por parte del profesor		
Se verifica la escucha (comprobación de lo que se cree haber entendido) y se indaga para comprender el significado del otro		
Se hacen preguntas abiertas y genuinas. Las preguntas son invitadoras a reflexionar o profundizar en los problemas tratados		
Se intenciona la co-construcción del problema, más que presentar unilateralmente un planteamiento por parte del profesor		

c. Analizar nuevamente la entrevista identificando lo siguientes:

- Subrayar con color rojo las interacciones de los apoderados que podrían conducir a escaladas de poder o a perder el foco de una alianza en pos del estudiante.
- Subrayar con color azul aquellos momentos "clave" en los que la profesora podría haber conducido la reunión de una forma diferente para lograr mejor conexión con los padres y una alianza beneficiosa para el estudiante.

## 9. Claves para el abordaje de situaciones difíciles con apoderados

Lograr establecer una alianza docente –apoderado (o escuela-familias) se basa finalmente en un proceso afectivo, en el que el apoderado se sienta validado y comprendido por el docente y además perciba un genuino interés de parte de él por el bienestar de su hijo; en otras palabras, se da cuenta de que genuinamente el docente quiere favorecer a su hijo y no perjudicarlo. Solo cuando se da esto, surge un sentimiento de CONFIANZA, disminuyen las defensas, se comienza a validar la perspectiva del establecimiento y la alianza con éste para apoyar en conjunto al estudiante.

Es necesario agregar que la actitud defensiva de los apoderados suele ser muy válida y obedecer a diversas razones.

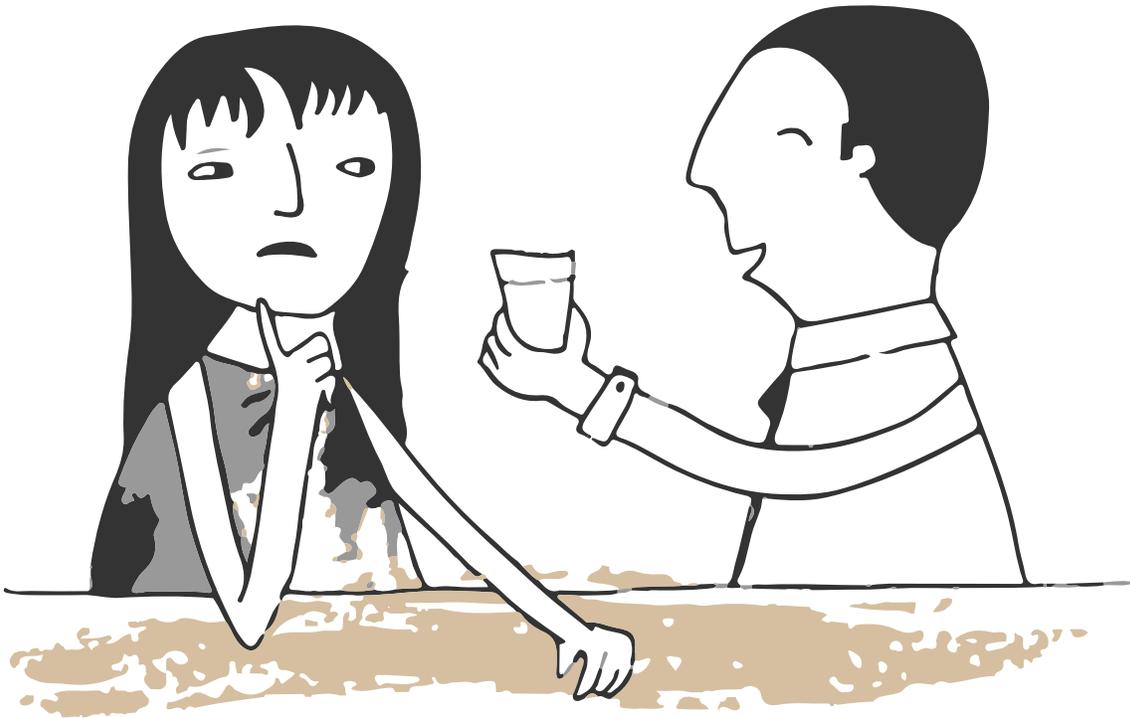
Una de ellas es que la aceptación de que un hijo tiene dificultades implica un proceso de “duelo” (por la pérdida de la idea de que se tiene un hijo sano o sin dificultades, de expectativas personales, entre otros). Por esto se requiere acompañar pacientemente a los apoderados en el proceso de llegar a aceptar las dificultades que está presentando el estudiante.

Otra razón para que un apoderado esté a la defensiva es enfrentarse a que los hijos tienen alguna dificultad, lo cual suele generar alta angustia en los apoderados, la que expresan muchas veces de maneras indirectas y no siempre adecuadas. También ocurre que a veces los apoderados han tenido experiencias escolares previas en las que han percibido una actitud “expulsiva” en vez de formativa y de apoyo hacia el estudiante desde la escuela.

Una situación compleja de manejar en la interacción con apoderados es cuando tienen actitudes o expresiones agresivas, en estados de desborde emocional.

En un establecimiento educacional, hay esperables situaciones de desacuerdo de los apoderados con personas o normas del establecimiento, pero estos desacuerdos se transforman en problema cuando hay actitudes agresivas, producto de desbordes emocionales que no se logran regular. Independientemente de la legitimidad de las razones, interactuar y resolver el conflicto es muy difícil cuando una de las partes está desbordada emocionalmente, y es fácil que el funcionario se involucre en una escalada de agresiones, o bien, quede muy alterado. Las expresiones desbordadas pueden ir desde maltrato físico o verbal hacia un funcionario, otro apoderado o incluso un estudiante, hasta transgresiones a protocolos, o normas del establecimiento. Si bien el porcentaje de estos casos suele ser bajo, cuando ocurre generan un impacto emocional en la institución, y afectan la relación escuela familias. Estas situaciones, además, al demandar atención inmediata, saca a los funcionarios de sus labores habituales para resolver la crisis. Por ejemplo a los directores, cuando el apoderado quiere hablar inmediatamente, o a veces incluso la demanda es hablar con el docente, aun cuando esté en clases.

Estas situaciones amenazan los vínculos y dificultan la alianza colaborativa para apoyar el proceso educativo de los estudiantes, lo que justifica realizar todos los esfuerzos posibles por parte de la escuela para prevenir que estas situaciones ocurran, así como para actuar cuando sucedan.



### a. Claves preventivas

1. Generar una "Cultura de Buen Trato" de parte de la escuela hacia las familias, será el mejor antídoto para disminuir actitudes conflictivas o difíciles por parte de los apoderados. Esto incluye ocuparse de temas tales como las comunicaciones, informaciones, canales de diálogo, trato, reuniones, entre otros.
2. Reconocer que las situaciones críticas con apoderados no son las más frecuentes, siendo la mayoría poco conflictivas. Que los docentes tengan conciencia de esto ayuda a disminuir el temor y la distancia con las familias.
3. Comprender los estados de "desborde emocional". Cada situación es diferente, y siempre hay razones para estar desbordado. Se requiere comprender bien, para resolver la situación, y esto significa conocer mejor a las familias y sus necesidades, y preguntar, escuchando activamente.

4. Atención a los reclamos o quejas de los apoderados. Una institución que crece escucha, es humilde y tiene autocrítica. Esto incluye considerar como válidas las quejas de los apoderados, y analizar como institución en qué pueden mejorar. Por ejemplo:

- Analizar cuáles han sido las quejas que se repiten y que han generado conflicto.
- Conversación con el Centro de Padres, Madres y Apoderados y/o Directivas de Curso para evaluar en conjunto qué se necesita mejorar.

5. Normativas relacionadas con los Padres, Madres y Apoderados. En la sección del Reglamento Interno en la que habitualmente se detallan los Derechos y Deberes de los Apoderados, se sugiere incluir Deberes que incluyan la adecuación de la conducta de los apoderados al contactarse y/o comunicarse con los funcionarios escolares, incluyendo a todos los estamentos: directivos, docentes, administrativos, auxiliares y por supuesto, los estudiantes. Esto debe reflexionarse con los apoderados, y no solo entregar el reglamento.

Sería imprescindible especificar al menos los siguientes puntos:

- “Los apoderados deberán mantener una actitud de respeto y buen trato hacia todos los integrantes de la comunidad educativa”.
- “Los apoderados deberán usar los espacios físicos y seguir los protocolos indicados por la institución para ingresar y/o comunicarse con los funcionarios del establecimiento”.
- “En caso de que algún apoderado incurriera en ocasionar un daño físico o psicológico grave a cualquier miembro de la comunidad educativa, el establecimiento se reserva el derecho de solicitar a la familia un cambio de apoderado para el estudiante”.

6. Espacio físico adecuado para la atención de apoderados:

- Privacidad básica (idealmente una oficina especial para la atención de apoderados, o bien en sala de clases en horarios en que no hay clases).
- Idealmente un ambiente muy ordenado y amable, con obras de los estudiantes que recuerden que es el interés de ellos lo que se resguarda en los establecimientos educacionales. Un ambiente lo menos parecido posible a una sala de interrogatorio.
- Agua o café (sirve para distender el ambiente).

7. Atender de a dos funcionarios cuando se trata de una cita con apoderados más difíciles. En estos casos ubique una sala abierta, con personas que transiten cerca para que se sienta resguardado y favorezca que se mantenga un tono de respeto dado que se está en un lugar con otras personas.
8. Prepárese para reuniones con apoderados con los que a ustedle cuesta interactuar: respire, tenga presente la calma, anticipe lo que dirá en un tiempo breve. Anímese a escuchar tratando de no “enganchar”. No enganchar significa escuchar una declaración ofensiva sabiendo que no tiene que ver con usted. Aun cuando es altamente indignante recibir una ofensa, intente mantener en alto la visión que ese apoderado está pasando un muy mal momento y su agresividad en este momento está puesta en usted, pero lo más probable es que sea hacia otras circunstancias.
9. Cuidar todos los espacios de acceso de los apoderados, de tal manera que, si hay un eventual desborde, se le pueda atender adecuadamente y a la vez proteger la cotidianidad de la escuela (esto pensando en ocasiones en que alguien pueda entrar directamente a interrumpir en la sala). En ciertas instituciones han decidido disponer un espacio donde se recibe a los apoderados para que puedan esperar a que les hagan pasar, sin posibilidad de entrar libremente a los recintos interiores.
10. Capacitación para el abordaje de situaciones difíciles con apoderados, para todos los funcionarios que les toca interactuar con apoderados.

## **b. Claves para actuar en la situación crítica**

### **1. Autorregulación emocional**

En las entrevistas con apoderados se requiere “mantener la calma y la amabilidad”; esto es especialmente necesario en el caso de los apoderados difíciles, para evitar caer en escaladas de violencia o distanciar aún más a los apoderados.

### **2. Escuchar activamente**

Guardar silencio, escuchar atentamente y con genuino interés los planteamientos de los apoderados facilitan el que se calmen y adopten una actitud más positiva durante las entrevistas o conversaciones.

### **3. Tomar la perspectiva del otro**

Ponerse “en los zapatos del otro” para entender la visión que el apoderado tiene de la situación, con frases como: “Ah!, entiendo su punto de vista” (aunque no lo compartamos), es algo que contribuye a que baje su defensa.

### 4. Empatizar

Sentirse comprendido y percibir la intención de apoyar en vez de perjudicar a los hijos suele cambiar completamente la emocionalidad y actitud de los padres hacia una mejor disposición.

Frases como “me doy cuenta de que usted está muy enojado pero lo que desea en el fondo es proteger a su hijo” puede ser una frase que abra posibilidades de encuentro y comunicación profundas. Mejor aún si se agrega “Yo deseo sinceramente proteger y apoyar a su hijo”, “En qué puedo apoyarlo a usted y a su hija”.

### 5. Dialogar

Para llegar a acuerdos se requiere dar espacio a los otros para expresar sus opiniones y también darse el espacio para expresar los propios puntos de vista con claridad y precisión. Brindar un real diálogo es vital para poder conversar y construir en conjunto los acuerdos.

### 6. Ser asertivo

Es necesario enmarcar el diálogo durante la entrevista en un marco de respeto mutuo. Frente a actitudes ofensivas o agresivas de los apoderados decir, por ejemplo: “Comprendo que esta situación le pone muy enojado, quiero que lo resolvamos. Pero le pido que mantengamos un poco de calma para dialogar y resolver respetándose mutuamente”.

### 7. Manejar creencias y prejuicios

Librarse de prejuicios (como por ejemplo “estos padres son unos irresponsables”) abre posibilidades para aliarse con las familias. Preguntar a los estudiantes o a los apoderados por su situación y comprender lo que realmente les está sucediendo es una buena manera de entender sus opiniones o reacciones, e interactuar con ellos libre de prejuicios.

### 8. Ser creativo y flexible

No siempre es fácil encontrar soluciones a las situaciones de los estudiantes. Se requiere creatividad y flexibilidad para perseverar en la tarea de lograr la alianza y llegar a acuerdos con los apoderados, especialmente con los difíciles.

### 9. Apoyo del equipo escolar

Cuando hay una situación muy crítica entre apoderado y algún funcionario del establecimiento, es imprescindible que otros funcionarios presten apoyo. Lo ideal es que quien acuda a apoyar esté descrito en algún protocolo de actuación, de manera de que sean personas que realizan buen manejo de crisis y para no interrumpir las funciones de demasiadas personas.

## 10. Evitar obstáculos para el diálogo

- **Relación centrada en lo negativo:** es muy frecuente que los momentos en que familia y escuela se comunican es para referirse a aspectos negativos del estudiante o informar sobre una situación problemática, lo que obviamente distancia la relación escuela familias. En los encuentros con los apoderados hay que mostrar las cualidades y avances del estudiante, además de invitar a apoyarlo juntos en sus áreas a desarrollar.
- **Atribución cruzada de culpas:** cuando se está en una situación de conflicto es frecuente que se tienda a delegar la responsabilidad en la otra parte. En el ámbito escolar suele pasar que los docentes consideran que la dificultad radica en la falta de apoyo familiar (dado que ellos sienten que han puesto de su parte), y los apoderados suelen pensar que hay falta de comprensión o apoyo del establecimiento (pues ellos han hecho todo lo que se les pide).

Esta culpabilización mutua aumenta las defensas de las dos partes y llena la interacción de emociones que interfieren con la búsqueda de soluciones (rabia y miedo de ser atacado).

Lo que se necesita es cambiar el foco de las responsabilidades y culpas, al estudiante como un ser que ambas partes aprecian, reconocen en sus habilidades, y quieren buscar formas de apoyar más.

Si la familia estima que todo es un problema del establecimiento, se sugiere no “engancharse” en una discusión, sino más bien al revés, preguntar más acerca de cómo cree que el establecimiento puede hacer mejor eso que ellos quieren. Por ejemplo:

- “Usted dice que le tienen “mala barra” a su hija. Interesante. Vamos a estar más atentos a mirarnos a nosotros mismos, pues no nos hemos dado cuenta, realmente. ¿Tiene sugerencias para lograr que ella sepa que estamos de su parte y queremos ayudarla?”

Es probable que si el establecimiento o docente asume la responsabilidad que la familia no quiere asumir, la familia baje sus resistencias y se atreva a exponer sus propias dificultades.

- **Deslegitimación de la autoridad del otro:** Desvalorizar la autoridad de algún integrante de la familia o de la escuela perjudica la posibilidad de conformarse en agentes válidos para guiar al estudiante, además de distanciar a apoderados y escuela.

**11. Acciones de descompresión** luego de haber vivido una entrevista o intercambio altamente tensionante. Cuando termine una entrevista o reunión de apoderados en que ha habido alteraciones emocionales significativas, ubique con quien hablar. Ideal que sea alguien del establecimiento, para no llevar esta carga emocional a su hogar. Ideal que sea alguien cercano, amable, buen escuchador. A veces no se requiere consejos, sino solo que le escuchen.

Describa lo vivido, exprese sus emociones, tómese su tiempo para soltar lo que le ha pasado. Recuerde que se está descomprimiendo (desahogando emocionalmente), y en ese sentido, el hablar ayuda a sentir alivio.

Intente soltar el cuerpo, caminar y respirar hondo. Puede hacer movimientos de estiramiento, soltar relajadamente, respirar serenamente, escuchar música. Elija un método que le agrade y le permita restablecer su equilibrio.

### **c. Apoyo a los funcionarios afectados por situaciones difíciles con Apoderados**

Toda situación de alta intensidad emocional requiere que las personas afectadas tengan espacios de apoyo. Ya sea porque fueron agredidos, ya sea porque ellos se desbordaron y están avergonzados, lo cierto es que las interacciones críticas sacan a las personas de su centro y le alteran fisiológicamente.

Lo primero es generar un espacio de “descompresión”. Estos espacios son para relatar la situación, compartir emociones, y sentir que hay personas que conocen su experiencia dolorosa, y comprenden sus sentimientos (aunque no necesariamente estén de acuerdo). Es un momento para ayudar a volver al centro en lo fisiológico y psicológico, encontrar un poco de paz personal. Las duplas psicosociales y encargados de convivencia son un buen recurso para conducir estos espacios.

Si se requiere estar con los afectados o acompañarlos por algún tiempo mayor, es necesario hacerlo. Las situaciones de agresión a veces tardan en compensarse fisiológicamente.

Seguimiento: será necesario observar el estado emocional posterior al evento (el mismo día y en los días posteriores) para evaluar si el o los afectados requerirán un apoyo más prolongado por parte del equipo o de algún especialista. Las acciones también pueden implicar apoyo para desarrollar las propias habilidades de autorregulación emocional y comunicativas, si el problema se produjo también por dificultades del funcionario.

En ocasiones se requiere realizar conversaciones grupales con los estamentos afectados indirectamente, idealmente dirigidas por psicólogos. En estas sesiones conviene abordar tres aspectos:

- a. Dar información objetiva sobre la real dimensión de lo sucedido.
- b. Dar a conocer las medidas tomadas en el caso, así como las que se tomarán para el abordaje de eventuales nuevas situaciones similares.
- c. Dar espacio para que los participantes se expresen.

**En situaciones difíciles con apoderados siempre hay que estar atentos a las repercusiones que ellas tengan en él estudiante.** Las interacciones críticas entre la escuela y un apoderado trascienden al estudiante, a sus compañeros y a los otros apoderados.

La clave es explicar a los estudiantes que ellos no son los responsables de la riña, sino la dificultad que tuvieron los adultos (no solo su familia) para resolver pacíficamente el problema. Si es muy evidente para el estudiante que su familia fue inadecuada, explicar que cuando alguien se comporta así, es porque algo difícil le está pasando (o le pasó en su historia personal) y hay que apoyarles, no solo culparlos. Se trata de que el estudiante no sienta que se le acusará o sancionará por una conducta de su familia. O bien que su familia será ofendida y mal valorada por el establecimiento, compañeros u otros apoderados: todos podemos tener problemas, ser a veces inadecuados, cometer errores. Y podemos ayudarnos a mejorar.

Finalmente cabe recordar, que situaciones tan violentas NO suelen ocurrir frecuentemente si se ha trabajado la relación de la escuela y funcionarios con las familias en general. Cuando suceden situaciones de violencia, además de ponerles límites, hay que preguntarse qué es lo que la escuela no está trabajando bien. Esto es aún más relevante de preguntarse cuando las situaciones de apoderados desbordados son muy frecuentes.

## **V. Épocas claves del año escolar**

## V. Épocas claves del año escolar

El inicio, así como el final del año son épocas claves para inculcar los valores y propósitos del establecimiento a las familias. Las sugerencias que se ofrecen a continuación, están divididas en aquellas útiles para el inicio del año y las que lo son para el fin de año, e incluyen fundamentalmente claves para enriquecer acciones que se suelen hacer.

### 1. Sugerencias para iniciar el año escolar

Los inicios de etapas son buenas oportunidades para generar acciones que den mensajes de acogida a las familias, así como aclaraciones sobre el Proyecto Educativo al que están invitados sus hijos.

El inicio del año escolar es un hito que marca una forma de encuentro. Está cargado de expectativas, ansias, buenos deseos, ganas de encontrarse con compañeros, amigos y docentes. De alguna manera, el cómo se comienza el año marca una emoción que acompañará el ánimo para futuros encuentros escolares. Los padres, madres y adultos a cargo de los estudiantes también llegan al primer día con muchas expectativas, esperando que el año sea provechoso y genere buenos resultados escolares.

Preparar un ambiente alegre, estimulante, soñador de un buen año escolar es un gran desafío. Es interesante cómo el establecimiento dispone el espacio de entrada, a las personas que van a recibir a los estudiantes y apoderados, las maneras relacionales, los mensajes en los murales y/o pasillos, entre otros, es decir, cómo toda la escuela se organiza para entregar un mensaje potente de cálida bienvenida.

Cabe recordar que, todas las acciones de la escuela comunican. Es necesario identificar los principales mensajes que se quiere dar como institución a las familias. Recibir con una carta de bienvenida, por ejemplo, es un gesto que comunica, más allá de lo escrito, alegría, buen trato y aceptación. Recibir con plantas en la entrada que tienen carteles con sus respectivos nombres, comunica belleza, un clima amable, una institución que enseña y acerca a la naturaleza y cuidado del medioambiente.

Asimismo, las palabras y formatos que se elijan para comunicar verbalmente también comunican algo en sí mismos. Por ejemplo, partir con el enunciado de "Estimados apoderados", transmite menos afecto e inclusión que "Estimadas madres, padres y todos los apoderados de los estudiantes de este establecimiento".

Un comunicado administrativo es menos amable que una nota como la siguiente, por ejemplo; "Se cita al apoderado de Juan Mancilla el martes 12 de este mes a las 18:30", es duro y poco amable. Mientras una nota del tipo "Estimado/a apoderado/a de Juan Mancilla: le invito a re-

unirnos el martes 12 de este mes a las 18:30 para conversar de los avances y actuales desafíos en la formación de Juan. Espero que la fecha le sirva, y si no es posible, la otra posibilidad es el miércoles 13 o jueves 14 a la misma hora. Afectuosamente, Rosario Silva". La nota es más larga, pero se puede tener formatos que solo se completan con los datos particulares.

Los comunicados deben transmitir congruentemente lo que queremos que sea la "cultura" de relación escuela-familias. Ello implica identificar las palabras fuerza que se quieren resaltar: cercanía, confianza, diálogo, alianza, colaboración, por ejemplo.

Difundir las palabras seleccionadas y su sentido orientan a todos los funcionarios en los contenidos y en la forma de relación que la institución se propone.

### **a. Reunión de apoderados de inicio de año**

La primera reunión de apoderados está cargada de motivación y entusiasmo. Es interesante poder encauzar esa motivación para analizar los aspectos a mejorar como comunidad.

La reunión periódica con los apoderados está institucionalizada y validada. Más allá del nivel de asistencia, nadie duda que es una buena instancia de encuentro entre apoderados y docentes.

Los estudios muestran que las madres y padres que van a la reunión la consideran un momento necesario para conversar las problemáticas de sus hijos y plantear inquietudes grupales y personales. Sin embargo, la estructura tradicional en que sólo se entrega información, dificulta abordar las temáticas sensibles que observan los apoderados.

Le sugerimos lo siguiente:

- Realice una actividad de saludo amistoso que permita que los apoderados se conozcan entre sí. Ubique un juego simple y alegre, que permita conversar, moverse, y aprender algo sobre el par (15 minutos aprox.)
- Defina la materia informativa a entregar (calendario de pruebas, normas sensibles a reforzar, planificación de actividades generales) e imprímala para que cada uno la tenga y use al final de la reunión. Socialice los temas necesarios ajustados en tiempo y permita las preguntas (20 minutos aprox.)
- Disponga tiempo para que se aborden temas de curso (30 minutos aprox.)

Dado que es la primera reunión, identifiquen los temas que quieren trabajar como curso durante el año. Es muy bueno que cada docente invite a la formación de comunidades de curso

para **“que todos aprendan y se sientan bien tratados”**. Con este norte, se puede tener una meta común que es necesario reforzar en cada reunión. Así se incorpora el espíritu de **cuidado mutuo**.

Las temáticas del curso son variadas, y pueden aludir a: convivencia; grupos de amigos, situaciones de bullying, comunicación por WhatsApp entre estudiantes, temáticas sensibles en los estudiantes: sexualidad, género, relación con los padres, apoyo estudios, etc.

Aspectos centrales de la reunión: sostener la cordialidad (aun cuando aparezcan temas conflictivos) y sostener que tengan acuerdos de curso.

La siguiente tabla puede ayudarle a anticipar los aspectos generales de cada reunión.

Comunidad formadora	Logrado	Empezado	Nada aún	¿Por qué?
Tenemos reuniones mensuales				
Ideamos un café para cada reunión				
Se realiza un juego de bienvenida en cada reunión				
Se imprime la información para todos los apoderados, ausentes y presentes en reunión				
Se planifica la reunión con los asistentes de aula				
Se socializan las entrevistas individuales del mes				
La reunión comienza a la hora y la sala está ordenada en forma circular (para facilitar la interacción entre pares)				
Hacemos un diagnóstico inicial de los temas sensibles para los apoderados				
Abordamos los temas emergentes de los estudiantes				
Una vez al año, los estudiantes participan en la reunión de apoderados con un tema de interés				
Una vez al año se genera una iniciativa de conversación entre estudiantes y apoderados (mediante buzón, cartas, encuentro temático, etc.				
Se ayuda a los apoderados en sus temas de organización interna: rifas, paseos, bailes de curso, actividades de pastoral o similares.				

## b. Diarios murales en la entrada

Los diarios murales actualmente se usan poco, pues se ha apostado a la comunicación por las redes sociales. Sin embargo, si se usan en los lugares y para las intenciones adecuadas, pueden ser de gran utilidad, especialmente para aquellos que no usan redes sociales.

¿Para quién puede ser más útil los diarios murales en la entrada?

Muchos apoderados especialmente de enseñanza básica se detienen a la entrada, ya sea para dejar/retirar sus hijos, esperar un docente, buscar una persona para una entrevista, entre otras.

### ¿Qué comunicar en diarios murales?

- El establecimiento realiza actividades interesantes con los estudiantes (actividades extra programáticas, proyectos en las asignaturas)
- El establecimiento reconoce a los estudiantes (mostrario de trabajos. Esto permite mostrarlos a todos y no solo a los “mejores” académicamente)
- El establecimiento se vincula con el medio (salidas pedagógicas u otros)
- El establecimiento afirma su sello valórico (actividad con estudiantes – docentes en esa línea)
- El establecimiento incorpora a los apoderados (entrevistas, cine club, talleres, etc.)
- El establecimiento está alineado con el MINEDUC (decretos, nuevas orientaciones, leyes, etc.)
- El establecimiento tiene redes con otros establecimientos (trabajos o eventos conjuntos de directivos, profesores, estudiantes)
- El establecimiento se forma en temáticas emergentes (fotos de capacitaciones a docentes o asistentes de la educación).
- Compartir información relevante y que anime a los apoderados a sumarse en actividades atractivas. Al inicio del año existe mejor ánimo para comprometerse.

### Para inicio de año

- Poner una nota de bienvenida de la dirección (amabilidad, bienvenida, inclusión)

- Galería de Fotos de profesores de cada nivel y otros funcionarios (que identifiquen a los profesores de sus hijos y a los funcionarios del establecimiento).
- Guía para saber a quién dirigirse en cada caso, correos, números de contacto, entre otros.

### c. Infraestructura

Partir dando una buena impresión de la infraestructura y ornamentación, cuidando de transmitir el mensaje de que ella es parte de la formación de los estudiantes. Algunos ejemplos son:

- Carteles que piden cuidar áreas verdes y otros que orienten acciones como “Recuerda botar la basura según cada contenedor de reciclaje”
- En espacios aún vacíos, poner carteles que digan “En este mural estarán tus trabajos de arte”, “Esta pared se usará para hacer murales”, entre otros.

### d. Cartas de bienvenida

En cualquier relación interpersonal hay pequeños gestos que ayudan a cuidar el vínculo y favorecen el acercamiento entre las personas. Los tradicionalmente llamados “modales de cortesía”, cuando se basan en un genuino interés de tratar bien al otro, de transmitir cuidado y afecto logran este objetivo. Saludar y despedirse son dos de estos gestos. Esto es más relevante aún en momentos que marcan hitos de períodos o procesos, como por ejemplo, el comienzo del año escolar. Este período ofrece la oportunidad de realizar gestos comunicativos que pueden favorecer la vinculación escuela - familias.

Recibir un saludo acogedor y sinceros deseos de bienestar y afecto por parte del establecimiento hacia las familias, produce en quien los recibe, emociones positivas que promueven el acercamiento y la confianza.

#### 1. Ejemplo de carta de una directora a sus apoderados al inicio del año escolar.

Muy estimados madres, padres y apoderados:

El lunes recién pasado nuestros pequeños del Kinder cruzaron la reja de la mano de sus padres o junto a sus abuelos, llegando al colegio después de unas largas vacaciones. A ellos y a sus familias les deseo un año lleno de experiencias emocionantes y creativas. A todos los niños y niñas que este año ingresan a la educación básica,

les deseo desde ya mucho éxito y alegría en sus nuevos desafíos.

Ayer, martes, los estudiantes de educación básica “nos hicieron viajar” por las diversas experiencias vividas durante sus vacaciones: nos ofrecieron una muestra del trabajo realizado en Artes Visuales, exhibiendo dibujos que nos invitaron a ir a la playa, a una caminata por cerros junto a la familia y a la rica experiencia de estar tomado once junto a los hermanos, tíos, padres y abuelos en el patio de la casa en una tibia tarde de verano. Entremedio las bibliotecarias repartieron los carnets para la biblioteca, invitando a nuestros estudiantes a sumergirse en el infinito mundo de la literatura.

Nuestros estudiantes de 7° a IV medio se juntaron una vez más en el patio y compartieron sus aventuras de verano. Se dió inicio al año que comienza y el Coordinador Académico saludó a estudiantes y profesores pidiéndoles su participación en las reuniones mensuales que se implementarán para desarrollar juntos proyectos de mejora al establecimiento.

El año pasado el Colegio graduó a 35 jóvenes que partieron a su futuro. Terminaron su vida escolar y ya están comenzando a realizar sus planes. Hoy, nuestro corazón de maestros supera la nostalgia de distanciarnos de aquellos queridos jóvenes y recibe con alegría y con los brazos abiertos a todos los y las estudiantes que vuelven a cruzar la puerta del colegio para comenzar un nuevo año escolar, en el que los acompañaremos y guiaremos en sus aprendizajes y crecimiento.

¡Bienvenidos queridos estudiantes y familias de nuestro Colegio!

Marzo 2020

Luz Muñoz  
Directora

(Carta basada en la comunicación de una Directora de un Colegio de Santiago a sus Apoderados)

### **2. Ejemplo de carta de una profesora jefe a los apoderados de su curso, al inicio del año escolar**

Queridos padres, madres y apoderados del 6° Básico A:

Al comenzar este nuevo año escolar quiero darles una afectuosa bienvenida e invitarlos a trabajar juntos para que sus hijos e hijas tengan un año de aprendizajes

interesantes y experiencias positivas.

Es el segundo año consecutivo en que soy su profesora jefa y estoy muy feliz de recibirlos nuevamente. Mi compromiso es potenciar las cualidades y talentos de cada estudiante y, lograr junto a ellos, ellas y ustedes, una buena comunidad de curso. Este curso, que se caracterizó el año pasado por su alegría, entusiasmo y solidaridad, durante este año tendrá nuevos desafíos: aprender a compartir y a dialogar, a trabajar en equipo y a apoyarse en aquello que a cada uno más le cuesta.

Sigamos este año trabajando juntos para hacer de sus hijos e hijas las grandes y buenas personas que este mundo necesita.

Reciban de mi parte un cariñoso saludo.

Afectuosamente,

Patricia Rivera  
Profesora Jefe 6° Básico A  
Marzo, 2019

## **2. Sugerencias para finalizar el año escolar**

Como bien se señaló anteriormente, al finalizar el año escolar surge, también, la oportunidad de fortalecer el vínculo con las familias, lo cual se puede dar en diferentes instancias, tales como:

### **a. Reunión de apoderados cierre del año escolar**

La última reunión de apoderados ofrece un buen momento para recapitular el año, es decir, hacer una evaluación de los crecimientos obtenidos como comunidad curso; estudiantes y apoderados.

Como equipo directivo y/o de Convivencia Escolar, es fundamental que, invite a los docentes a dotar de significado ese momento, para que los apoderados logren sentir que se quiere relevar esta relación escuela familias.

#### Algunas sugerencias:

- Invite a que los docentes creen un clima acogedor mediante: dispongan las sillas en

círculo (sin las mesas); presencia de estudiantes (hijos) para compartir un café elaborado por ellos; traer un café desde la directiva; poner una música agradable al recibir a los apoderados; saludarlos individualmente.

- Muestre los logros de los estudiantes, muestre las actividades realizadas con algunas fotos, muestre los desafíos que ocurrieron y cómo se ha podido salir adelante; comparta las cualidades del curso que ud. observa como profesor/a jefe o las impresiones de los docentes de asignatura (15 minutos).
- Realice una actividad para compartir entre apoderados (en par): entregue esta pregunta: ¿qué de lo vivido este año considero que fue significativo para mi hijo/a?
- De unos minutos para que ambos compartan. Abra un plenario y procure que todos puedan decir lo que ha sido significativo y escríbalo en la pizarra. Marque los aspectos comunes como logros grupales de los estudiantes. Si de manera espontánea aparecen críticas o frustraciones, anótelas igualmente para considerarlas en los aspectos a reforzar al inicio del año. Valide y considere todas las opiniones entregadas (30 minutos).
- Entregue las notas con una observación positiva y verdadera de su parte (profundizar en el siguiente apartado) (10 minutos).
- Despídase cariñosamente.

## **b. Convivencia final de cada curso**

El evento de despedida de estudiantes podría ser una comunicación directa o indirecta hacia los apoderados. Un estudiante que se sintió grato, reconocido, contento con la actividad de cierre, podría relatar ello a sus padres o apoderados, entregando información satisfactoria de lo que hace el establecimiento por ellos.

Así, el apoderado percibe que lo que se hace en clases está organizado, está pensado para todos y está orientado al bienestar de los estudiantes.

Por ello, cuide que la actividad de cierre sea significativa para estudiantes e incorpore una actividad con sentido y ajustada al momento: despedir el año, evaluar las relaciones, pedirse perdón por los malos momentos, reencontrar los aspectos positivos de los compañeros de curso, entre otros.

En algunos establecimientos los apoderados participan en la convivencia de cierre anual. Para que esa ayuda no sólo sea servir a los estudiantes, invente una actividad en que su participación tenga un sentido adicional.

- Por ejemplo: Cantar una canción (en el caso de los más chiquitos); que compartan con los estudiantes anécdotas de cuando eran chicos; que compartan y conversen sobre los gustos musicales (y cómo han ido cambiando); que les cuenten del cambio de las tecnologías (y los avances y riesgos asociados), entre otros. Lo importante es aprovechar la presencia de los apoderados para generar una conversación amena y honesta, donde los estudiantes vean que el aporte de éstos es más que servirles en la convivencia, y que conversar es entretenido, formador y estrecha vínculos.

Este mismo formato pudiera darse en enseñanza media, donde los apoderados podrían ayudar a que los estudiantes se organicen para realizar la convivencia de cierre. Esto implica que los apoderados establecen un tipo de relación de "asesoría" a los estudiantes, y no orientada a servirles. Dado que son mayores, es interesante que vayan aprendiendo a resolver cómo armar una actividad que una a los compañeros. Para ello, las directivas de curso (apoderados y estudiantes) podrían reunirse para hacer un cierre creativo e interesante.

Se pueden organizar cierres tales como: conversatorio de temas sociales de interés de los estudiantes; diferencias generacionales para comprender y acercar las diferencias; gustos musicales; uso de tecnologías; formas de entretenerse; perspectiva futura de los estudios; mostrar logros del curso (iniciativas, deporte, pastoral u otro), etc. Todo pensado en un ambiente grato que promueva la conversación.

Puede que al principio no funcione adecuadamente, dado que no estamos acostumbrados a espacios de conversación y encuentro entre padres, madres, apoderados e hijos en los establecimientos. Pero si se sostiene el formato, se logrará una forma de vinculación interesante entre éstos y los docentes.

### **c. Asamblea o actos de cierre con las familias**

Al finalizar el año, muchas veces se realizan muestras de los aprendizajes colectivos desarrollados en las actividades extraprogramáticas, en los talleres deportivos, musicales o artísticos, de la pastoral u otros grupos, entre otros. Generalmente tienen un carácter interno y se realizan en el horario escolar, invitando a los apoderados a asistir en la medida que puedan.

Si bien no es una instancia formal de participación de los apoderados, ya que no se hace una invitación abierta, muchos de ellos asisten, lo que hace considerar su presencia y valor.

#### Le sugerimos lo siguiente:

- Cuide que exista un espacio para que los apoderados se ubiquen. A veces ellos quedan de pie, en los bordes del gimnasio, ubicación que sólo da cuenta de que no quieren estorbar.

- Disponga un docente o un asistente de la educación que los guíe a un lugar específico para apoderados.
- Cuide que el evento esté ordenado, limpio, armónico y con buen audio.
- Si necesita ayuda de algunos apoderados asistentes, aproveche su estadía con un rol definido. Ello le da un carácter útil a su presencia y se valora su cooperación.
- Reconozca tanto a los apoderados que están presente, como a los ausentes.

#### **d. Acto de ceremonia (licenciatura 4º medio, traspaso ed. Básica a ed. Media; licenciatura NT2, por ejemplo)**

Los actos de cierre son momentos que enorgullecen a los apoderados. Sea sencillo o elaborado, ver a un hijo en el escenario releva el rol paterno/materno y dota de sentido positivo el proceso formador, pues se valoriza el crecimiento de ese estudiante como una persona con logros y aprendizajes personales. Es un momento de alta satisfacción familiar.

Por ello, es muy importante cuidar que ello ocurra para todos: para los apoderados de los estudiantes que tienen más alto y más bajo rendimiento, y para los apoderados que no pueden asistir por diversas razones.

En virtud de la ceremonia misma, es importante centrarse en las fortalezas de cada estudiante, resaltar mediante un acto (baile, canto, música) o mediante el reconocimiento público. Es de vital importancia que todos los estudiantes tengan una actuación que mostrar y/o tengan una cualidad que resaltar.

##### Algunos aspectos interesantes que resguardar:

- Que la ceremonia tenga un tiempo acotado e inicie puntualmente.
- Que la ceremonia tenga un objetivo explícito: reconocer el crecimiento de los hijos, acompañarlos en la nueva etapa; felicitarlos por sus logros, cerrar un año de aprendizajes, etc.
- Que el espacio esté ordenado, ornamentado y limpio.
- Que el sonido esté adecuado y se entienda lo que hablan.
- Que haya personas que reciban a los apoderados, guíen y respondan dudas durante la ceremonia.

- Que los estudiantes participen en la elaboración de su ceremonia, con algunos de estos aspectos: que elijan quien hablará, cómo les gustaría que se reconocieran a todos los estudiantes, qué música usarán, qué mensaje darles a sus padres/madres y docentes, etc.
- Como es un evento familiar, donde van hermanos pequeños, disponga de personas que ayuden a cuidar sus movimientos y el nivel de ruido que hacen. Esto entrega dos resguardos: mantener un nivel de atención en la ceremonia misma y acoger a los participantes pequeños cuidando su buena estadía y evitar riesgos de accidentes.

### **e. Citación a eventuales entrevistas de fin de año**

Las entrevistas de apoderados a fin de año refieren generalmente a situaciones de estudiantes en posible repitencia, con conflictos sostenidos (eventual suspensión), u otro similar.

Para los apoderados esta reunión no es grata, y está cargada de emociones relativas a la frustración, rabia, desilusión por el comportamiento o nivel de rendimiento de su hijo. Dado que no es una conversación grata, cuide que el tono, la manera, el clima emocional sea sereno, orientado a las soluciones, y que ofrezca ayuda verdadera para evitar cerrar el año negativamente.

Si bien existen situaciones de alta tensión y exigencia desde los apoderados, procure que la respuesta del establecimiento se centre en las soluciones actuales o para el próximo año (para mayor profundidad temática, véase herramienta: Abordaje de Apoderados en actitud desafiante).

Dado que estas entrevistas pudieran ser una experiencia muy desafiante y difícil para los docentes, y en la lógica de cuidar estos vínculos que continuarán, procure que haya alguien del equipo directivo dando respaldo al docente y apoyando la mirada que han creado en conjunto, y a la cual están invitando a ser parte a ese apoderado en actitud desafiante. Se trata de cuidar a los docentes que pudieran sentirse desbordados, cuidar su salud mental y afectiva.

Del mismo modo, la sugerencia orienta al buen trato hacia el apoderado en actitud desafiante, quien también es digno de cuidado y es fundamental que no se sienta amenazado o intimidado por la presencia de varios integrantes del equipo directivo. Lo delicado es que la emocionalidad que rodea el tema pueda tensionar la búsqueda de soluciones. En eso, ayuda la presencia de alguna persona del equipo directivo.

### 3. Planificación de fin de año

Cerrar un año es un cambio de etapa, y amerita ritos de evaluación y despedida, así como de invitación a la etapa siguiente.

Las familias son quienes han confiado a sus hijos al establecimiento, y de un modo u otro siempre apoyan, desde a su sobrevivencia hasta a su cuidado psicológico y educativo. Por esto necesitan ser parte de este rito de cierre de año, donde se les brinde reconocimiento, información y acompañamiento en el cambio de etapa.

Hay años más difíciles que otros, como el año 2020 que fue de mucha incertidumbre, inseguridad y alto estrés tanto para los docentes como para las familias. Implicó adaptarse a una modalidad de enseñanza remota, apelando a la creatividad y flexibilidad de las familias, así como de docentes y directivos. Más que nunca, la ayuda de los apoderados fue fundamental para sostener en casa el proceso educativo.

A través de distintas vías, se trata de implementar acciones que permitan evaluar lo vivido: aprendizajes, innovaciones, también reconocer los errores, disculparse y explicar cómo se repararán. Es un buen momento para reconocer a quienes han mostrado un rol especial, a quienes se han destacado por su esfuerzo, dedicación, aporte a la comunidad y rendimiento. Agradecer el trabajo de las familias, ya sea con más presencia o con menos en el establecimiento y a quienes hacen esfuerzos para cuidar a sus hijos. Así, conviene presentar lo sucedido en el año relacionándolo con la visión, misión y metas del establecimiento.

#### **Ideas fuerza**

- Agradecer la presencia y apoyo a sus hijos.
- Comprender dificultades.
- Valorar a sus hijos como personas únicas y que se encuentran en pleno desarrollo; cada uno ha aportado a partir de sus habilidades y capacidades.
- Comprender las dificultades propias de la etapa/época/condiciones de cada familia y contexto en particular.
- Agradecer a los funcionarios, por quererlos, cuidarlos y apoyarles.
- Comentar en que se avanzó pedagógicamente durante el año, y lo que está presupuestado para el próximo (cosas concretas).

#### **Sugerencias de vías de comunicación con las familias a fin de año:**

- Cartas de Dirección a las familias y a los estudiantes.

- Video a las familias de la dirección y representantes de los funcionarios.
- Reuniones por grupos de apoderados (pueden ser con estudiantes presentes).
- Webinar a todos, con comunicados del equipo directivo (que hablen varios).
- WhatsApp o correos con saludos de fin de año de parte profesores jefes.
- Tarjetas de saludos especiales de los profesores a cada estudiante.
- Informativos de cierre de año y bienvenida al siguiente en la web.
- Entrevistas individuales a apoderados que les ha sido difícil el año escolar, para agradecer y animar a seguir.

Antes de realizar la planificación de las acciones de cierre del año escolar, conviene reflexionar colectivamente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspecto de la relación con los apoderados se consideran un hallazgo y podrían aportar con mejoras significativas el próximo año?
2. ¿Cuáles aspectos valorados en la pregunta anterior se requiere reforzar públicamente, con el foco puesto en "mejorar la relación escuela familias"?
3. ¿Cuáles podrían ser los mejores canales comunicacionales para enviar mensajes de reconocimiento colectivo?

**Planificando el cierre del año escolar**

<b>Acciones</b>	<b>Descripción</b>	<b>Canal comunicativo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Materiales</b>	<b>Fecha de ejecución</b>

### **Cartas de fin de año**

Escribir cartas de despedida a las familias al cierre del año escolar desde dirección y profesores jefes, puede significar un hito importante para ellas. En estas cartas se les puede reconocer y agradecer el esfuerzo realizado acompañando durante meses a sus hijos en diferentes procesos y experiencias. También se les puede desear unas lindas y reponedoras vacaciones para, posteriormente iniciar un nuevo año escolar de desafíos y futuras instancias de colaboración.

#### **1. Ejemplo carta de directora a familias:**

Muy estimadas familias:

El jueves pasado nuestros más pequeños de pre básica cruzaron la reja de la mano de sus padres o junto a sus abuelos y brincaban al verse frente a las largas vacaciones. A ellos y a sus familias les deseo unas vacaciones fantásticas y reponedoras. A todos los niños y niñas que el próximo año ingresan a la educación básica, les deseo desde ya mucho éxito y alegría en sus nuevos desafíos.

El miércoles pasado los estudiantes de educación básica "se fueron de viaje por el mundo": con ocasión del acto final nos ofrecieron una muestra del trabajo de Historia y Geografía del semestre, cantándonos canciones africanas, contándonos costumbres de la India y de Japón y realizando un concurso de preguntas sobre los países del mundo. Entremedio las bibliotecarias repartieron premios a todos los alumnos que más libros habían pedido y leído. Imagínense: El 4° B leyó este año 520 libros ¡Felicitaciones!

El viernes pasado nuestros alumnos de 7° a IV medio salieron de vacaciones. Ordenaron sus cuadernos y libros, limpiaron su sala, su casillero y se juntaron una vez más en el patio. Se pasó revista al año que se va, el Vicerrector despidió a los profesores en medio de aplausos y los estudiantes destacados fueron premiados por sus profesores jefes. Después de recibir sus notas, se fueron sonrientes del Colegio.

El viernes pasado el Colegio graduó a 35 jóvenes que parten a su futuro. Han terminado su vida escolar y se alegran de poder realizar sus planes: un estudio interesante, un año sabático, trabajar o hacer una práctica. Para algunos jóvenes se mezclaban en su corazón la alegría y la nostalgia. Nunca más estarán estos 35 jóvenes juntos de la misma manera. Qué bien que las amistades continúan y los recuerdos unen a través de los años.

Hoy es el turno para que los profesores se vayan a sus merecidas vacaciones. Ellos también ordenan sus escritorios, planifican y preparan todo para el próximo año escolar y dejan durante unas semanas el Colegio.

Algunos funcionarios se quedan aún, al menos hasta mitad de enero. Luego se cierran las puertas del Colegio por un mes. Sin embargo, unos cuantos duendes laboran entretanto, para que al inicio del nuevo año escolar todos los trabajos de mantenimiento estén listos y podamos abrir otra vez las puertas a nuestros estudiantes, profesores, funcionarios y apoderados.

A toda nuestra comunidad educativa, les deseo un buen descanso en vacaciones, ¡hasta luego!

Antonia Ojeda  
Directora

(Carta basada en una comunicación de una directora de un Colegio de Santiago a sus Apoderados al terminar el año escolar)

## **2. Ejemplo de una carta de un profesor jefe a los apoderados de su curso al término del año escolar**

Queridos Padres y Apoderados del 7° Básico B:

Al finalizar cada año, resulta útil hacer un cierre, para evaluar lo avanzado, para ver los desafíos por lograr y para expresar nuestro afecto a las personas con las que nos acompañamos durante este período.

Es por esto que en este momento quisiera, en primer lugar, agradecerles la confianza depositada en el Colegio y en mí, como Profesor Jefe, para hacernos cargo de la formación escolar de sus hijos. Quiero felicitarlos, además, por la dedicación que han tenido hacia su cuidado y protección; soy testigo del esfuerzo que muchos de ustedes realizan para acompañar los procesos de sus hijos, formándolos y apoyándolos en todo lo que sea necesario.

Como curso vivimos este año muchas experiencias bonitas: la presentación de gimnasia, el campeonato de fútbol, los stands de fiestas patria ¿las recuerdan? ¡Qué bien lo pasamos! y, hoy la presentación de Navidad; en todas ellas sus hijos e hijas fueron los protagonistas, mostrando sus variados talentos y cualidades.

Tuvimos este año en el curso grandes avances en conocimientos y también en su desarrollo como personas: los estudiantes del curso avanzaron en el proceso de aprender a enfrentar los problemas entre ellos, conversando en vez de peleando; también en su capacidad de trabajar en grupo; aprendieron a reciclar la basura para cuidar el medio ambiente, entre otros.

Sigamos el próximo año trabajando juntos para hacer de sus hijos e hijas las grandes y buenas personas que esta sociedad necesita.

Reciban de mi parte un cariñoso saludo, mis deseos de que tengan una Feliz Navidad y unas muy buenas vacaciones.

Un abrazo afectuoso,

Jaime Díaz  
Profesor Jefe 7° Básico B 2019

# Anexos

# Anexos

## Selección de referencias a otros materiales.

A continuación, se presentan otros materiales y herramientas que pueden ser de utilidad para abordar y trabajar las distintas dimensiones de la relación escuela-familias. Estas herramientas han sido recopiladas y seleccionadas a partir de la búsqueda y revisión de material impreso y digital de distintos organismos nacionales e internacionales que han trabajado el tema de la relación escuela-familias.

Esperamos que sea un buen complemento a las herramientas presentadas en el texto y creadas por el equipo Valores UC.

Nombre documento	Reseña	Referencia bibliográfica	Tipo de documento	Dirigido a
Condiciones familiares para el aprendizaje	Esta herramienta consiste en fomentar la reflexión y análisis de los apoderados respecto a su rol y participación dentro del proceso educativo de sus hijos.	Romagnoli, C. y Banz, C. (2009). <i>Condiciones familiares para el aprendizaje. Herramienta Valores</i> . [Archivo PDF]. <a href="http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/ApoyoAlAprendizajeEnLaComunidad/Herramientas/Factores-que-afectan-el-aprendizaje_Condiciones-familiares-para-el-aprendizaje.pdf">http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/ApoyoAlAprendizajeEnLaComunidad/Herramientas/Factores-que-afectan-el-aprendizaje_Condiciones-familiares-para-el-aprendizaje.pdf</a>	Herramienta práctica	Equipo gestor de la convivencia, directivos y comunidad docente.
Construyendo juntos: claves para la convivencia escolar	Este libro entrega una aproximación detallada sobre el clima de convivencia e invita a la comunidad educativa a seguir interiorizándose, de manera reflexiva, respecto de esta dimensión de la educación y su desarrollo. También propone orientaciones y herramientas para que las escuelas definan, de manera colaborativa, distintas acciones que pueden fortalecer su clima de convivencia.	Arón, A., Milicic, N., Sánchez, M. & Subercaseaux, J. (2017). <i>Construyendo juntos: claves para la convivencia escolar. Agencia de Calidad de la Educación</i> . [Archivo PDF]. <a href="http://archivos.agenciaeducacion.cl/Convivencia_escolar.pdf">http://archivos.agenciaeducacion.cl/Convivencia_escolar.pdf</a>	Herramienta práctica	Equipo gestor de la convivencia, directivos y comunidad docente.

<p>Familia y escuela: crisis de participación en contexto de vulnerabilidad.</p>	<p>El estudio da cuenta de la distancia en la participación de los apoderados. Subsananar ello implicaría generar diálogo y encuentro honesto entre apoderados y docentes más que generar actividades tipo. La búsqueda de soluciones está en los sentidos del para qué realizamos las actividades, reflexión que no debe ser impuesta desde la autoridad, tampoco decretada, sino que debe ser incorporada como parte del proceso de la propia reflexión de los docentes.</p>	<p>Acuña-Collado, V. (2016). <i>Familia y escuela crisis de participación en contexto de vulnerabilidad</i>. <i>Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos</i>, 97 (246). <a href="https://www.scielo.br/j/rbep-ed/a/6vTB58WPf3nVvtKg-Z3QL7pH/?lang=es">https://www.scielo.br/j/rbep-ed/a/6vTB58WPf3nVvtKg-Z3QL7pH/?lang=es</a></p>	<p>Texto de profundización</p>	<p>Docentes</p>
<p>Participación y expectativas de los padres sobre la educación de sus hijos en una escuela pública</p>	<p>Desde estos resultados se presenta el desafío de desarrollar estrategias dentro de la escuela para fortalecer las expectativas que los apoderados y los profesores tienen sobre los estudiantes, lo que resulta especialmente relevante en contextos educativos marcados por altos niveles de vulnerabilidad social y económica, que tienden a condicionar bajas expectativas sobre el desarrollo de los alumnos, atribuidas al entorno social y familiar del que provienen.</p>	<p>Oñate, A. Reyes, F. y Villarroel, V. (2016). <i>Participación y expectativas de los padres sobre la educación de sus hijos en una escuela pública</i>. <i>Estudios pedagógicos (Valdivia)</i>, 42(3), 347-367. <a href="https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000400019">https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000400019</a></p>	<p>Texto de profundización</p>	<p>Ambos</p>

<p>Contextos de Colaboración Familia Escuela durante la primera infancia</p>	<p>Este artículo se hace referencia al papel de la familia y la escuela como primeros contextos de desarrollo y socialización de los niños y desde ahí a la trascendencia de la corresponsabilidad educativa para potenciar la cultura de crianza y reforzar las capacidades educativas de los padres y madres a través de múltiples recursos y canales de comunicación, espacios de acogida y encuentro.</p>	<p>Mir, M., Batle, M. y Hernández, M.,(2009). <i>Contextos de colaboración familia-escuela durante la primera infancia</i>. <i>IN</i>. Revista Electrónica d'Investigació i Innovació Educativa i Socioeducativa, V. 1 , n. 1, PAGINES 45-68. Consultado en <a href="http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol1_num1/m-mir/index.html">http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol1_num1/m-mir/index.html</a></p>	<p>Texto de profundización</p>	<p>Ambos</p>
<p>Escuela, Familia y Comunidad: una Alianza Necesaria para una Educación Inclusiva</p>	<p>El texto, a través del análisis de diferentes estudios y estrategias busca contribuir hacia la reflexión de una educación inclusiva, en la que familia y comunidad sean agentes activos en ese proceso, relevando la construcción de una relación de colaboración en donde la confianza tiene un papel importante, así como establecer redes de apoyo entre escuelas y comunidades locales en la que se encuentra cada centro.</p>	<p>Simón, C. (2016). <i>Escuela, Familia y Comunidad: una Alianza Necesaria para una Educación Inclusiva</i>. Revista latinoamericana de educación inclusiva, 10(1), 17-22. <a href="https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782016000100002">https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782016000100002</a></p>	<p>Texto de profundización</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia, directivos y comunidad docente.</p>

<p>Manual para profesores jefes. Construyendo una alianza efectiva familia-escuela. Reuniones de Apoderados: Experiencia de Conchalí</p>	<p>Este manual es un aporte concreto para reforzar la alianza familia – Escuela y se concentra en las reuniones de padres y apoderados como espacio privilegiado de encuentro para fortalecer el vínculo entre los niños y niñas, sus padres y apoderados. Contempla reuniones ya diseñadas, listas para ser utilizadas y flexibles, en caso de ser necesario adaptarlas al contexto o al estilo de conducción del docente, y la Escuela. También contiene talleres preparados por profesores que participaron del proyecto.</p>	<p>Cortese, I., Gallardo, G. y Pérez, L.M. (2007). <i>Manual para profesores jefes. Construyendo una alianza efectiva familia-escuela</i>. Reuniones de Apoderados: Experiencia de Conchalí. [Archivo PDF]. Disponible en: <a href="https://www.academia.edu/6639967/MANUAL_PARA_PROFESORES_JEFE">https://www.academia.edu/6639967/MANUAL_PARA_PROFESORES_JEFE</a></p>	<p>Herramienta práctica</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia, directivos y comunidad docente.</p>
<p>Política de participación de las familias y la comunidad en Instituciones Educativas.</p>	<p>En el texto releva el aporte de los padres, las madres y la comunidad, en el fortalecimiento de un sistema educativo que potencia la integración de la escuela con su entorno, y genera espacios para la ciudadanía, la convivencia y la participación.</p>	<p>MINEDUC (2017). <i>Política de participación de las familias y la comunidad en Instituciones Educativas</i>. ISBN: 978-956-292-643-0. Disponible en: <a href="https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/07/DEG_Politica_de_Participacion_web.pdf">https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/07/DEG_Politica_de_Participacion_web.pdf</a></p>	<p>Política Pública</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia</p>
<p>Desarrollar las políticas y líneas de acción. Construcción de una relación colaborativa entre la familia y la escuela</p>	<p>Análisis del PEI. Invita a la reflexión respecto al tipo de relación que se desea construir con las familias, las prácticas instaladas hasta el momento y propuestas de acciones a futuro para el logro de objetivos.</p>	<p>Mena, I. y Banz, C. (2008) <i>Desarrollar las políticas y líneas de acción. Construcción de una relación colaborativa entre la familia y la escuela</i>. [Archivo PDF]. Disponible en: <a href="http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/GestionLiderazgoInstrumentos/Herramientas/PEI_3C1-Relacion-familia-escuela.pdf">http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/GestionLiderazgoInstrumentos/Herramientas/PEI_3C1-Relacion-familia-escuela.pdf</a></p>	<p>Herramienta práctica</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia, directivos y comunidad docente.</p>

<p>Comunidad organizada, roles y funciones.</p>	<p>El texto entrega un descriptivo desglose de los integrantes que conforman la comunidad educativa, explicando y entregando herramientas en relación a los roles que cumple cada uno en el proceso de formación de una comunidad organizada.</p>	<p>Mena, I. (2018) <i>Comunidad organizada, roles y funciones</i>. [Archivo PDF]. Disponible en: <a href="http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/FormacionDeComunidad/Fichas/Comunidad-organizada_Roles-y-funciones2018.pdf">http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/FormacionDeComunidad/Fichas/Comunidad-organizada_Roles-y-funciones2018.pdf</a></p>	<p>Herramienta práctica</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia</p>
<p>La participación de la familia y su vinculación en los procesos de aprendizaje de los niños y niñas en contextos escolares.</p>	<p>El artículo analiza la vinculación familia-escuela desde una mirada ecosistémica, relevando los procesos de participación parental como instancia estratégica para mejorar los aprendizajes y el clima escolar. Se presentan algunas estrategias enfocadas en favorecer diversas instancias de participación y algunas consideraciones para su diseño e implementación.</p>	<p>Pizarro, P., Santana, A. y Vial, B. (2013). <i>La participación de la familia y su vinculación en los procesos de aprendizaje de los niños y niñas en contextos escolares</i>. Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología, 9(2), 271-287. Disponible en: <a href="https://www.redalyc.org/pdf/679/67932397003.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/679/67932397003.pdf</a></p>	<p>Texto de profundización</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia</p>
<p>Aprender a resolver conflictos de forma colaborativa y autónoma, un objetivo educativo fundamental.</p>	<p>En esta ficha se realiza un análisis de las habilidades que se ponen en juego al resolver conflictos y se comparan la negociación y la mediación como estrategias.</p>	<p>Banz, C. (2015). <i>Aprender a resolver conflictos de forma colaborativa y autónoma, un objetivo educativo fundamental</i>. [Archivo PDF]. Disponible en: <a href="http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/ViolenciaResolucionDeConflictoYDisciplinaFormativa/Fichas/Aprender-a-resolver-conflictos.pdf">http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/ViolenciaResolucionDeConflictoYDisciplinaFormativa/Fichas/Aprender-a-resolver-conflictos.pdf</a></p>	<p>Herramienta práctica</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia, directivos y comunidad docente.</p>

<p>Alianza Efectiva Familia Escuela Para promover el desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes.</p>	<p>El documento destaca la educación como una tarea compartida entre la familia y la escuela y presenta los principales aportes que cada uno de estos sistemas ofrece al desarrollo integral del estudiante. Así mismo entrega orientaciones que buscan promover la participación activa de las familias como un desafío fundamental de la Escuela y que beneficia a toda la comunidad educativa.</p>	<p>Romagnoli, C. y Gallardo, G. (S/F). <i>Alianza Efectiva Familia Escuela Para promover el desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes</i>. [Archivo PDF]. Disponible en: <a href="http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/ValoresEticaYDesarrolloSocioemocional/Documentos/Alianza-Efectiva-Familia-Escuela_Para-promover.pdf">http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/ValoresEticaYDesarrolloSocioemocional/Documentos/Alianza-Efectiva-Familia-Escuela_Para-promover.pdf</a></p>	<p>Texto de profundización</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia</p>
<p>Principales canales para la comunicación familia-escuela: análisis de necesidades y propuestas de mejora</p>	<p>El texto analiza diferentes puntos débiles y eficaces respecto a la comunicación de la escuela con las familias, visibilizando diferentes variables que afectan dicha comunicación. Junto con ello, describe prácticas para superar los puntos críticos y mejorar la comunicación escuela-familias.</p>	<p>Bordalba, M. (2017). <i>Principales canales para la comunicación familia-escuela: análisis de necesidades y propuestas de mejora</i>. Revista Complutense de Educación. ISSN: 1988-2793. [Archivo PDF]. Disponible en: <a href="https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/56034/4564456549003">https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/56034/4564456549003</a></p>	<p>Texto de profundización</p>	<p>Ambos</p>
<p>Reuniones con las familias - tomo I, II y III</p>	<p>Los tomos incluyen diferentes temáticas para incorporar a los procesos de reflexión pedagógicas, para preparar las reuniones con las familias (por ciclo), como también para planificar y evaluar la relación Escuela-Familias.</p>	<p>1. Gallardo, G. (2016). <i>Reuniones con las familias. Tomo I. UNICEF</i>. [Archivo PDF]. Disponible en: <a href="https://familiaescuelablog.files.wordpress.com/2017/04/unicef-tomo-1_alta.pdf">https://familiaescuelablog.files.wordpress.com/2017/04/unicef-tomo-1_alta.pdf</a>                  2. Gallardo, G. (2016). <i>Reuniones con las familias. Tomo II. UNICEF</i>. [Archivo PDF]. Disponible en: <a href="https://familiaescuelablog.files.wordpress.com/2017/04/unicef-tomo-2_alta.pdf">https://familiaescuelablog.files.wordpress.com/2017/04/unicef-tomo-2_alta.pdf</a>                  3. Gallardo, G. (2016). <i>Reuniones con las familias. Tomo III. UNICEF</i>. [Archivo PDF]. Disponible en: <a href="https://familiaescuelablog.files.wordpress.com/2017/04/unicef-tomo-3_alta.pdf">https://familiaescuelablog.files.wordpress.com/2017/04/unicef-tomo-3_alta.pdf</a></p>	<p>Herramienta práctica</p>	<p>Ambos</p>

<p>Comunicación en la familia</p>	<p>Herramienta que puede ser aplicada por el docente en reuniones de apoderados. Busca que padres, madres y apoderados puedan dimensionar la importancia de la comunicación con sus hijos como factor preventivo para el sano desarrollo.</p>	<p>Romagnoli, C. y Banz, C. (2009). <i>Comunicación en la familia</i>. Herramienta Valoras UC. [Archivo PDF]. <a href="http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/ApoyoAlAprendizajeEnLaComunidad/Herramientas/Comunicacion_Comunicacion-en-la-familia.pdf">http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/ApoyoAlAprendizajeEnLaComunidad/Herramientas/Comunicacion_Comunicacion-en-la-familia.pdf</a></p>	<p>Herramienta práctica</p>	<p>Docentes</p>
<p>La familia y su rol en la prevención de conductas de riesgo: Factores protectores</p>	<p>Esta ficha pretende visualizar los factores protectores con que una familia puede prevenir la aparición de conductas de riesgo en sus hijos; todos factores que pueden ser entrenados y que pueden ser abordados en reunión de apoderados.</p>	<p>Romagnoli, C. Kuzmanic, V. y Caris, L. (2015). <i>La familia y su rol en la prevención de conductas de riesgo: Factores protectores</i>. Ficha Valoras UC. [Archivo PDF]. <a href="http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/ValoresEticaYDesarrolloSocioemocional/Fichas/La-familia-y-su-rol-en-factores-de-riesgo.pdf">http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/ValoresEticaYDesarrolloSocioemocional/Fichas/La-familia-y-su-rol-en-factores-de-riesgo.pdf</a></p>	<p>Texto de profundización</p>	<p>Ambos</p>
<p>Participación y apoyo de los apoderados en la conformación de comunidades de curso.</p>	<p>La ficha presenta los beneficios de la propuesta de Valoras UC de conformar los cursos como comunidades que colaboran en el aprendizaje, para luego entregar algunos lineamientos que favorecen la participación y apoyo de los apoderados frente a este desafío.</p>	<p>Romagnoli, C. Mena, I. Gallardo, G. Cortese, I. y Gessner, P. (2015). <i>Participación y apoyo de los apoderados en la conformación de comunidades de curso</i>. Ficha Valoras UC. [Archivo PDF]. <a href="http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/FormacionDeComunidad/Fichas/Participacion-y-apoyo-de-los-apoderados-en-la-conformacion-de-comunidades-de-curso-2018.pdf">http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/FormacionDeComunidad/Fichas/Participacion-y-apoyo-de-los-apoderados-en-la-conformacion-de-comunidades-de-curso-2018.pdf</a></p>	<p>Texto de profundización</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia</p>
<p>Mi familia también puede ser un gran equipo.</p>	<p>Esta guía de reflexión, que debe responderse en casa, ayudará a que toda la familia pueda ver los beneficios de favorecer un trabajo en equipo al interior del curso, desde la propia experiencia de la familia.</p>	<p>Mena, I. y Soro, C. (2008). <i>Mi familia también puede ser un gran equipo</i>. Herramienta Valoras UC. [Archivo PDF]. <a href="http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/FormacionDeComunidad/Herramientas/Mi-familia-tambien-puede-ser-un-gran-equipo.pdf">http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/FormacionDeComunidad/Herramientas/Mi-familia-tambien-puede-ser-un-gran-equipo.pdf</a></p>	<p>Herramienta práctica</p>	<p>Docentes</p>

<p>Manual para profesores jefe. Construyendo una alianza efectiva familia-escuela. Experiencia en Conchalí</p>	<p>El manual tiene por finalidad entregar herramientas y material de apoyo para los y las profesoras jefes en relación a las reuniones de apoderados. Considerando este espacio como un momento de encuentro privilegiado para fortalecer el vínculo de los diferentes actores de la comunidad educativa.</p>	<p>Cortese, I. Gallardo, G. y Pérez, L. (2007). <i>Manual para profesores jefe. Construyendo una alianza efectiva familia-escuela</i>. Experiencia en Conchalí. UNICEF. ISBN: 978-92-806-4136-3 [Archivo PDF]. <a href="https://www.unicef.cl/archivos_documento/199/Manual%20profesores%20jefe%20conchali%20.pdf">https://www.unicef.cl/archivos_documento/199/Manual%20profesores%20jefe%20conchali%20.pdf</a></p>	<p>Herramienta práctica</p>	<p>Docentes</p>
<p>Orientaciones para implementación de escuela abierta a la comunidad</p>	<p>El documento del MINEDUC, entrega orientaciones que apoyan los procesos para implementar una escuela abierta a la comunidad, entendiendo que esto favorecerá la formación integral de los estudiantes y la participación tanto de las familias como de la comunidad en dicho proceso.</p>	<p>MINEDUC, División de Educación General. (2016). <i>Orientaciones para implementación de escuela abierta a la comunidad</i>. [Archivo PDF]. <a href="https://basica.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/25/2017/04/Orientaciones-Escuela-Abierta.pdf">https://basica.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/25/2017/04/Orientaciones-Escuela-Abierta.pdf</a></p>	<p>Política Pública</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia</p>
<p>PNCE Cartilla 5. ¿Cómo sumar a la familia en el desafío de la convivencia escolar?</p>	<p>Este documento destaca que la importancia de generar condiciones para la participación de la familia y de la comunidad local en las Escuelas, reside en el rol que tienen en la enseñanza de modos de convivir. Entrega diferentes estrategias de participación de la familia y la comunidad en la Escuela.</p>	<p>MINEDUC, Política Nacional de Convivencia Escolar. (2019). <i>Cartilla 5. ¿Cómo sumar a la familia en el desafío de la convivencia escolar?</i>. [Archivo PDF]. <a href="https://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/05/05.-Como-sumar-a-la-familia-en-el-desafio-de-la-C.E.pdf">https://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/05/05.-Como-sumar-a-la-familia-en-el-desafio-de-la-C.E.pdf</a></p>	<p>Política Pública</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia</p>

<p>Política de participación de padres, madres y apoderados en el sistema educativo</p>	<p>Define estrategias y líneas de acción para la participación de las familias en el aprendizaje de las y los estudiantes, a partir de tres líneas estratégicas principales.</p>	<p>Arroyo, V. Chaverini, V. Gallardo, P. Torres, P. Pedraza, M. Rozas, M. Zorrilla, A. (2017). <i>Política de participación de las familias y la comunidad en Instituciones Educativas</i>. MINEDUC. ISBN: 978-956-292-643-0. [Archivo PDF]. <a href="https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/07/DEG_Politica_de_Participacion_web.pdf">https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/07/DEG_Politica_de_Participacion_web.pdf</a></p>	<p>Política Pública</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia</p>
<p>Familia y Escuela trabajando juntos. Índice para la gestión del involucramiento de la familia en el mejoramiento educativo.</p>	<p>Esta herramienta diagnóstica contiene la identificación y descripción de prácticas que el Establecimiento Educacional debería implementar y perfeccionar paulatinamente mediante procesos de Mejoramiento Continuo.</p>	<p>UNICEF y Fundación escolar Collahuasi (2017). <i>Familia y Escuela trabajando juntos. Índice para la gestión del involucramiento de la familia en el mejoramiento educativo</i>. [Archivo PDF]. <a href="http://fundacioncollahuasi.azurewebsites.net/wp-content/uploads/2015/10/ppt_fam_escuela.pdf">http://fundacioncollahuasi.azurewebsites.net/wp-content/uploads/2015/10/ppt_fam_escuela.pdf</a></p>	<p>Herramienta práctica</p>	<p>Equipo gestor de la convivencia</p>



**OEI**



**VALORAS**  
**CONVIVENCIA ESCOLAR**  
Centro UC Desarrollo Local  
Escuela de Psicología