



# CAMBIO DE LA CULTURA ESCOLAR PARA PROVOCAR UN RÁPIDO MEJORAMIENTO

Guía de inicio rápido para los  
directores y sus equipos

Sam Redding y Julie Corbett



## Agradecimientos

Nuestros colegas, el Dr. Carlas McCauley, la Dra. Lenay Dunn y Pam Sheley, todos del *Center on School Turnaround*, nos han brindado valiosa orientación e información. La revisión inicial de la Dra. Kerri White fue extremadamente útil. Una entrevista con Danielle Eisenberg, Directora de Evaluación de *KIPP Public Charter Schools*, fue vital para nuestros esfuerzos por entender mejor cómo se puede medir la cultura, si es que se puede medir. Sin embargo, no podemos dejar de destacar la contribución de cuatro líderes en proyectos que han incluido los cambios en la cultura escolar como parte esencial de su trabajo. El Dr. Robin Lock, Vicedecano de la Facultad de Educación de *Texas Tech University*, quién ha dirigido el proyecto “*Promise Neighborhoods*” en East Lubbock, Texas. Melodie Baker es Directora de Educación de United Way de Buffalo & Erie County en Nueva York. Mary Ellen Burns es Vicepresidenta Senior de Implementación de subvenciones de United Way de San Antonio y Bexar County en Texas. Derek Baker es Director de MST (*Math, Science and Technology*) *High School and Middle School* en Buffalo, Nueva York. Los cuatro líderes del cambio cultural tienen grandes historias que contar, y cada uno de ellos merece un libro para contarlas. Estamos agradecidos por las entrevistas que nos concedieron, y con certeza nos brindaron una mayor comprensión de cómo cambian las culturas escolares de lo que posiblemente podemos representar en este documento. Estamos en deuda con Joan McRobbie por su gran destreza en la edición y su gentil manera de decirnos lo que quizás no queríamos oír.



El *Center on School Turnaround de WestEd (CST)* es uno de los siete centros de contenido nacionales en una red federal de 22 centros integrales. El Departamento de Educación de los Estados Unidos encomienda a los centros que desarrollen la capacidad de las agencias de educación estatales (SEA) para ayudar a los distritos y a las escuelas a alcanzar las metas de rendimiento estudiantil. La meta del CST es proporcionar asistencia técnica e identificar, sintetizar y diseminar prácticas de investigación y prácticas prometedoras emergentes que llevarán a una mayor capacidad de las SEA para apoyar a los distritos a dar un giro a sus escuelas de menor rendimiento. El CST es una sociedad de *WestEd* y *Academic Development Institute*, *Darden/Curry Partnership for Leaders in Education* de la Universidad de Virginia y la *National Implementation Research Network*.

<http://centeronschoolturnaround.org>

La publicación fue parcialmente apoyada por el *Center on School Turnaround* a través de fondos del Departamento de Educación de los Estados Unidos, PR/Award Number S283B120015. No refleja necesariamente los puntos de vista ni las políticas del Departamento de Educación de los Estados Unidos, y no se debe suponer ningún respaldo del gobierno federal.

Copyright © 2018 WestEd, San Francisco, CA.

Cita sugerida: The Center on School Turnaround. (2018). *Shifting school culture to spark rapid improvement: A quick start guide for principals and their teams*. [The Center on School Turnaround en WestEd]. San Francisco, CA: WestEd.

# Contenido

## Cómo manejar la cultura

1

¿Qué es la cultura escolar y por qué es importante?

1

Múltiples culturas nos afectan a todos

2

## Cultura cambiante: Tres prácticas clave

4

Construir una comunidad fuerte enfocada intensamente en el aprendizaje de los estudiantes

4

Solicitar y actuar sobre la base de las aportaciones de los participantes

5

Involucrar a los estudiantes y a las familias en la búsqueda de metas educativas

6

## Respondiendo a las culturas de los estudiantes

7

Prepararse para enseñar con sensibilidad cultural.

7

Reconceptualizar la relación maestro-estudiante.

7

Conectar con los referentes culturales

8

Desarrollar una comunidad de estudiantes

8

Usar historias

8

## **Cambio a la cultura escolar que deseamos**

**10**

Prepararse para el cambio

10

## **Herramienta de inicio rápido para el cambio cultural**

**14**

**A.** Prepararse para el cambio cultural

14

**B.** Construir una comunidad fuerte enfocada intensamente en el aprendizaje de los estudiantes (Comunidad)

21

**C.** Solicitar y actuar sobre la base de las aportaciones de los participantes (Ambiente)

21

**D.** Involucrar a los estudiantes y a las familias en la búsqueda de metas educativas (Aspiración)

21

- E. Construir a partir de las fortalezas de las diversas culturas y el potencial individual de los estudiantes (capacidad de respuesta)

22

Resumen para la planificación de acciones

24

## **Glosario**

25

## **Referencias**

26

# Cómo manejar la cultura

El Center on School Turnaround (CST) ha identificado cuatro activadores de cambio, o dominios, para un cambio dramático que permita mejorar rápidamente las escuelas: el liderazgo en el cambio, el desarrollo de talentos, la transformación de la instrucción y el cambio cultural (CST, 2017). Estos activadores de cambio están altamente integrados - la única manera de que cada uno tenga éxito es asegurar que los cuatro sean aprobados y alineados. Sin embargo, cada uno requiere una comprensión de los conocimientos, habilidades y herramientas únicas que se requieren para su adopción. Este documento se centra en el Dominio 4, el cambio cultural, lo que significa, por qué es esencial para un rápido mejoramiento en una escuela y, lo que es más importante, cómo hacer que una escuela pase de una cultura negativa a otra positiva que fomente el aprendizaje y el éxito de los estudiantes.

La cultura de una escuela es una fuerza poderosa que actuará a favor o en contra de los esfuerzos de mejoramiento. Una escuela con rendimiento académico persistentemente bajo y crónico se ha convertido, casi por definición, en una cultura negativa que contribuye a sus fracasos y se ve empeorada por ellos. Por lo tanto, el rápido mejoramiento requiere un cambio cultural, una iniciativa que requiere cambios de mentalidad, normas y actitudes, que es tan difícil e incierta como esencial.

En el presente documento abordamos la naturaleza de ese desafío. Definimos lo que entendemos por cultura escolar y diferenciamos entre la cultura de la escuela y la variedad de influencias culturales que los estudiantes y maestros traen consigo a la escuela. A través de todo este documento, enfatizamos que el enfoque inflexible de la cultura de una escuela exitosa es la instrucción y el aprendizaje del estudiante. Abordamos por qué, en particular, esto significa garantizar que las prácticas cotidianas en la escuela y en el salón de clases respondan de manera considerable a la cultura del hogar y de la familia de los estudiantes, en lugar de ignorarla o reconocerla de manera simplista. Finalmente, ofrecemos pasos que las escuelas pueden tomar para prepararse para el cambio cultural y una herramienta que puede ayudar a iniciar y orientar el proceso de cambio.

## ¿Qué es la cultura escolar y por qué es importante?

La cultura escolar es la “corriente subterránea de valores, creencias, tradiciones y rituales”, construida a lo largo del tiempo, que influye en el comportamiento y las acciones diarios de todos en la escuela y establece el contexto para el aprendizaje de los estudiantes (Peterson y Deal, 1998). En cualquier escuela, un ambiente positivo de respeto y confianza es clave para permitir el trabajo en equipo necesario para resolver problemas y enfrentar desafíos. En una escuela de rendimiento académico persistente bajo, es probable que una sensación de derrota y la falta de confianza se hayan arraigado. La acción concertada inmediata para cambiar a una cultura positiva es crucial para fomentar la cohesión comunitaria necesaria para el aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento académico.

La cultura negativa “asfixia” a las escuelas de **desempeño académico persistentemente bajo**, ya que una atmósfera de abandono, disfunción y decepción toma el oxígeno de los esfuerzos por mejorar (Peterson y Deal, 1998). El personal carece de sentido de comunidad y propósito común. Con frecuencia hay la sensación de “nosotros contra ellos”, echándose culpas y acusándose constantemente. Los participantes no se sienten escuchados;

*El cambio cultural requiere cambios de mentalidad, normas y actitudes, que tan difícil e incierto como esencial.*

las respuestas a las cuestiones planteadas son lentas e inconclusas. La comunidad escolar asume que existe una agenda oculta detrás de cada decisión. El miedo a las represalias por hablar en voz alta conduce a la autoprotección en lugar de concentrarse en los estudiantes. La mentalidad de cumplimiento le quita al personal la capacidad de asumir la propiedad o responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes o de responsabilizarse mutuamente.

Por el contrario, en la cultura positiva, prevalece la confianza, el trabajo en equipo y sentido común de misión, concentrada directamente en la instrucción y el aprendizaje. La comprensión compartida de “cómo hacemos las cosas por aquí” al servicio del éxito estudiantil se corresponde con la claridad de cada individuo sobre su papel en el logro de la misión. Los valores centrales que guían las acciones y las decisiones son evidentes. Existen estructuras para incluir a todas las partes en la toma de decisiones, y la gente se siente segura en presentar los problemas. Los líderes admiten abiertamente y con honestidad los errores, tanto para señalar el “desorden” del cambio como para modelar la apertura que genera confianza y trabajo en equipo. Las altas expectativas van acompañadas de un apoyo para alcanzarlas. Hay sentido de comunidad donde los estudiantes son bien conocidos, se sienten seguros y pueden aprender en un ambiente de cuidado y apoyo.

La cultura de cambio tiene la dimensión adicional de la urgencia de fusionar una fuerte cohesión comunitaria con el componente académico. La tarea es mantener la intensidad que desafíe y apoye a los estudiantes a aspirar a metas más altas, trabajar más duro y reconocer el sentido de la satisfacción al alcanzar los logros. Para ello es necesario que la comunidad de personas de la escuela —el personal y los estudiantes, así como las familias de los estudiantes— se involucren, en colaboración, en el trabajo del cambio.

### Múltiples culturas nos afectan a todos

Es importante que reconozcamos que, dentro de las escuelas, una serie de “culturas” entran en juego y tienen impacto en los estudiantes. Más allá de la cultura escolar en sí misma están las características de la comunidad en la que se encuentra la escuela, los antecedentes individuales de cada estudiante y maestro, las sensibilidades de varios grupos de interés y la influencia de la cultura popular en un mundo de medios de comunicación de masas e internet. Los estudiantes y los maestros viven en estas esferas culturales diversas e impuestas. Cada cultura ejerce presiones, tanto positivas como negativas, sobre todos los que se encuentran dentro de su campo de influencia.

Ningún cambio en la cultura escolar elimina todas las presiones de las diversas culturas que afectan a cada niño o maestro. Pero parte de instruirse es aprender a filtrar los aspectos positivos y negativos de nuestras influencias culturales en lugar de quedar atrapado ellas. Aprendemos a hacer juicios razonados sobre ellas y a ser selectivos en la forma en que nos influyen. La forma en que entendemos esto es, en sí misma, culturalmente influenciada.

Para ser claros, la cultura no es raza, etnia, clase ni condición socioeconómica. Puede coincidir tan estrechamente con estas características que a veces parece su sombra, pero no debe mezclarse con ellas. La pobreza, por ejemplo, permea en muchas escuelas de bajo rendimiento, es una situación, no una cultura. Es una situación

*En lugar de usar la cultura como un tema para culpar, las escuelas exitosas honran y aprovechan su poder para llegar a los estudiantes e involucrarlos.*

compartida por una multitud de grupos de personas, desde los blancos de los Apalaches hasta los inmigrantes somalíes, grupos que probablemente no comparten mucho en términos de valores, disposiciones y comportamientos que generalmente describen la cultura (Gorski, 2013). Sin embargo, con demasiada frecuencia, cuando los maestros u otros adultos se enfrentan a un comportamiento como la apatía o la agresión que no pueden explicar o con las que no pueden identificarse, la “cultura” se convierte en el único culpable, “utilizada de forma aleatoria y regular para explicarlo todo” (Ladson-

Billings, 2006).

En lugar de usar la cultura como un tema para culpar, las escuelas exitosas honran y aprovechan su poder para llegar a los estudiantes e involucrarlos. Todo el personal de la escuela recibe adiestramiento y apoyo para comprender sus propios antecedentes culturales y lingüísticos y los de sus estudiantes. Los maestros, en particular, reciben desarrollo profesional y apoyo continuo para implementar una pedagogía culturalmente receptiva, una estrategia de instrucción (que se analiza más adelante) en la que los maestros conocen bien a sus estudiantes e integran experiencias y material culturalmente relevantes en el salón de clases para ayudar a los estudiantes a establecer conexiones entre las ideas.

# Cultura cambiante: Tres prácticas clave

Pasar una escuela de una cultura negativa a una positiva implica tres prácticas clave para un rápido mejoramiento: 1) construir una comunidad fuerte enfocada intensamente en el aprendizaje de los estudiantes; 2) solicitar y actuar sobre la base de las opiniones de los participantes; y 3) involucrar a los estudiantes y a las familias en la consecución de las metas educativas.

Construir una comunidad fuerte enfocada intensamente en el aprendizaje de los estudiantes

La construcción de una cultura positiva comienza desde arriba. Los líderes de la escuela, incluyendo los que lideran el cambio cultural, deben incorporar, modelar y hablar abiertamente sobre los valores que impulsan la iniciativa (ver “Nombre sus valores”, más adelante) y mantener a todos enfocados en la urgencia fundamental de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Deben crear estructuras, que incluyan varias franjas de equipos, para el intercambio de información, la construcción de mensajes comunes y el intercambio de logros y frustraciones. Las estructuras que fomentan la comunicación abierta y transparente ayudan a fortalecer las relaciones, impulsan y promueven la sensación de que todos están “al tanto” y permiten a todos los actores tener voz y sentido de pertenencia sobre las reformas. Sobre todo, al señalar explícitamente “necesitamos su participación, necesitamos su apoyo”, fomentan un sentido de comunidad, un propósito común y confianza, los bloques de construcción del cambio cultural.

*Los miembros de la comunidad escolar se reúnen y preguntan: “¿Cómo puedo, independientemente de mi función, contribuir a una cultura en la que los estudiantes hagan su mejor esfuerzo?”*

El punto que vale la pena repetir es el siguiente: el cambio en los valores y comportamientos de las personas vinculadas a la escuela debe ir en la dirección de una mayor intencionalidad en la enseñanza y el aprendizaje. En otras palabras, para los estudiantes, maestros, personal y padres, la idea no es simplemente cambiar a una cultura más edificante. Es cambiar la cultura en formas que importen para el aprendizaje.

Eso significa desarrollar una visión de cómo es una cultura escolar efectiva. Hacerlo significa crear oportunidades para que los miembros de la comunidad escolar se reúnan para discutir, explorar y reflexionar sobre el aprendizaje de los estudiantes. ¿Qué será diferente aquí cuando la instrucción sea efectiva y los estudiantes estén muy comprometidos? Y lo más importante, significa ir más allá del análisis con cada persona de qué piensa que va a *hacer*, en resumen, formular preguntas como: “¿Cómo puedo, independientemente de mi función, contribuir a una cultura en la que los estudiantes hagan su mejor esfuerzo?” Los líderes recopilan y delimitan las funciones, responsabilidades y comportamientos esperados, acordados para cada persona —ya sea administrador, maestro, padre, cuidador, voluntario o estudiante— reiterando regularmente cómo cada uno colabora con el proceso de cambio y el progreso del estudiante (CST, 2017).

Esta definición específica de funciones y expectativas crea un sentido de interdependencia entre los miembros de la comunidad escolar. Las personas comienzan a confiar las unas en las otras, a asumir la responsabilidad de la acción colectiva y a ser leales mutuamente más allá de sus propios intereses inmediatos (Cobb, 1992). Con el tiempo, los miembros del grupo ganan confianza en que los demás miembros cumplirán con las obligaciones de sus funciones específicas (Coleman, 1990).

## Solicitar y actuar sobre la base de las aportaciones de los participantes

A medida que la comunidad escolar trabaja para lograr un cambio positivo en la cultura escolar, es importante recopilar datos a intervalos regulares por medio de encuestas a los participantes, grupos focales y/o cuestionarios. Estos datos son importantes para ayudar a enfocar y dar forma a los esfuerzos de cambio cultural y para medir la efectividad de esos esfuerzos. Más que eso, cuando las escuelas recogen las opiniones de los participantes y luego comparten los hallazgos y las medidas adoptadas sobre la base de esa información, un paso crucial de retroalimentación, las barreras de la desconfianza comienzan a derrumbarse y la mentalidad de “nosotros contra ellos” se disipa. Cuando los padres, por ejemplo, ven que sus opiniones sobre cosas como el horario de la escuela realmente conducen a cambios de horario, reciben un mensaje de aceptación y empoderamiento. Eso crea confianza y apropiación.

Estrictamente hablando, las encuestas y los grupos focales están midiendo *el ambiente* escolar en lugar de la cultura, aunque estos términos con frecuencia se usan indistintamente. A diferencia de la idea más abarcadora de la cultura, definimos el ambiente escolar como las percepciones de las personas de la comunidad escolar acerca de su escuela y entre sí. El ambiente, en resumen, refleja la cultura. Y podemos analizar mucho más fácilmente las percepciones de las personas, lo que los estudiantes, los padres, los maestros, el personal y los administradores piensan sobre la escuela, su función en relación con la escuela, su satisfacción con su relación con la escuela.

*Cuando las escuelas recopilan las opiniones de los participantes y luego comparten los hallazgos y las medidas adoptadas sobre la base de esas opiniones, las barreras de la desconfianza comienzan a derrumbarse.*

Los indicadores asociados al ambiente escolar incluyen factores como el orden, la seguridad y la disciplina de la escuela; el apoyo a la enseñanza y el aprendizaje; las relaciones personales y sociales; y la conexión escolar (Voight, Austin y Hanson, 2013). Las encuestas y entrevistas pueden consultar las opiniones de las personas sobre esos factores. Es importante saber lo que piensan en algún momento determinado. Las bibliotecas sobre elementos de ambiente escolar están fácilmente disponibles. Las respuestas pueden ser cuantificadas, combinadas, desglosadas, indexadas y esquematizadas a lo largo del tiempo para crear una línea de tendencia.

Es importante recordar que la definición y elección de los indicadores depende de una visión articulada: ¿Cómo describe la escuela la cultura a la que aspira? Cuando los resultados de la investigación sobre ambientes escolares se comparten con todas las partes interesadas, esa visión constituye la base para el diálogo sobre los resultados y proporciona orientación para tomar medidas. Los maestros y administradores, por ejemplo, consideran los hallazgos de la encuesta sobre los entornos de los salones de clases a la luz de su visión comúnmente entendida de cómo se ven los salones de clases efectivos. Esto les permite generar una lluvia de ideas en colaboración para cambiar las prácticas en el salón de clases y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Los líderes pueden estimular estos esfuerzos recordando continuamente a todos que el ambiente y la cultura escolares son, de hecho, manejables/flexibles. Estudios recientes subrayan que las intervenciones intencionales —por ejemplo, la adopción en toda la escuela de un sistema de gerencia del comportamiento; las estrategias de instrucción que enseñan a los estudiantes habilidades sociales que fomentan el aprendizaje social y emocional; y las estrategias de gerencia del salón de clases en las que los propios estudiantes establecen reglas y normas y, por lo tanto, están motivados para asumir la responsabilidad— pueden crear cambios hacia el rápido mejoramiento de una escuela (Voight, Austin, y Hanson, 2013). Tales intervenciones conducen a mejoramientos en el comportamiento y desempeño de los estudiantes. En conjunto, las actitudes y percepciones sobre la escuela se vuelven más positivas.

Con todo esto en mente, nuestro consejo para obtener un control de datos sobre la cultura es: (1) adoptar

una encuesta del ambiente que se adapte al contexto y las aspiraciones de la escuela; (2) construir una lista de descriptores para las expresiones culturales deseadas y observables que se encuentran en los rituales, rutinas, costumbres y atributos de la instalación; y (3) usar los indicadores de práctica (consulte la Herramienta de inicio rápido para el cambio cultural, más adelante) para calcular el grado de implementación en cualquier momento, basando este cálculo en el porcentaje de indicadores en vigencia. A partir de esto, se puede construir una escala cultural que se ajuste a la visión y las aspiraciones de la escuela.

Involucrar a los estudiantes y a las familias en la búsqueda de metas educativas

El cambio cultural tiene que ver tanto con las aspiraciones como con las costumbres y la tradición. Una cultura escolar exitosa es clara en cuanto a seguir un norte, tanto para la escuela como para cada estudiante y maestro que la integran. Una atmósfera cultural de esperanza y alta expectativa anima a los maestros, los estudiantes y sus familias.

En una cultura de aspiraciones, los maestros crean ambientes de salones de clases que enfatizan los objetivos de aprendizaje y proporcionan apoyo. Ayudan a los estudiantes a desarrollar habilidades para establecer objetivos de aprendizaje, fomentando así la motivación intrínseca y el aprendizaje de alta calidad. Los estudiantes que tienen la oportunidad de establecer metas, aplicar estrategias de aprendizaje y seguir su propio progreso hacia su dominio, se convierten en estudiantes independientes y seguros de sí mismos. Desarrollan aspiraciones, lo que significa que son capaces de identificar y seleccionar metas para el futuro, mientras se inspiran en el presente para trabajar hacia esas metas (Quaglia y Cobb, 1996).

*En una cultura de aspiraciones, los estudiantes tienen la oportunidad de establecer metas, aplicar estrategias de aprendizaje y seguir su propio progreso hacia su dominio. Se convierten en estudiantes independientes y seguros de sí mismos.*

Los maestros ayudan a los estudiantes a explorar posibilidades, articular sus aspiraciones personales y conectar su aprendizaje con la búsqueda de estas aspiraciones. Al mismo tiempo, la escuela ayuda a los estudiantes y a sus familias a formular metas educativas y a entender y utilizar una variedad de fuentes de datos sobre el progreso e intereses de los estudiantes. Cuando los padres orientan a sus hijos a articular las aspiraciones y refuerzan los comportamientos cotidianos en la búsqueda de esas aspiraciones, el rendimiento estudiantil mejora (Jeynes, 2010; 2011).

En una cultura de aspiraciones, entonces, cada estudiante tiene acceso a un aprendizaje personalizado, apoyado por adultos calificados y atentos. Los maestros forman relaciones respetuosas y confiables con los estudiantes y sus padres. Los maestros involucran a cada estudiante en la identificación de lo que se va a aprender y en el diseño de cómo se va a aprender y en la construcción intencional de las competencias personales de los estudiantes que impulsan el aprendizaje (Redding, 2016).

Para ayudar a cada estudiante a obtener claridad con el tiempo acerca de sus intereses y objetivos y el camino hacia sus metas personales de vida, una tendencia creciente en las escuelas es tener un plan de estudio individual para cada estudiante como parte de un proceso para mantener a los estudiantes en el camino correcto a través de los grados. Este proceso típicamente comienza en la escuela intermedia y se prolonga hasta la escuela secundaria, lo que incita a los estudiantes a pensar en sus posibilidades universitarias y profesionales y a alinear los cursos y las experiencias en consecuencia. El proceso incluye un perfil del estudiante; reuniones periódicas del estudiante con los padres, maestros y consejeros; y la asignación de un itinerario de aprendizaje. En ocasiones, los miembros de la comunidad que representan las áreas de interés del estudiante también participan en estas reuniones.

# Respondiendo a las culturas de los estudiantes

Los ambientes educativos y las prácticas de instrucción efectivos van más allá de la *comprensión* de los contextos culturales de los estudiantes para abarcar las culturas de los estudiantes y utilizar sus experiencias previas, marcos de referencia y conocimientos culturales como recursos para el aprendizaje. En el corazón de esta estrategia está la enseñanza culturalmente receptiva, una enseñanza que reconoce la importancia de incluir las referencias culturales de los estudiantes en todos los aspectos del aprendizaje (Ladson-Billings, 2006, 2009).

Entre las medidas clave que las escuelas y los maestros pueden tomar para fomentar un ambiente de enseñanza y aprendizaje culturalmente receptivo se incluyen:

Prepararse para enseñar con sensibilidad cultural.

La instrucción efectiva para cualquier estudiante requiere que el maestro respete y aproveche los antecedentes culturales de cada estudiante, aprovechando la riqueza de cada cultura para ayudar a los estudiantes a hacer conexiones entre las ideas. Esta es una estrategia de instrucción diferente para muchos maestros, y hacer el cambio no es una tarea fácil. Requiere que la escuela en general, así como cada maestro, experimente la reorientación intencional hacia el oficio de enseñar (Hammond, 2015).

Fomentar y prepararse para esa reorientación requiere entrenamiento y apoyo para ayudar a todo el personal a comprender sus propios antecedentes culturales y lingüísticos y los de sus estudiantes; evitar los estereotipos de los estudiantes basados en suposiciones sobre su familia y sus antecedentes culturales; fomentar una mentalidad de crecimiento que fomente el crecimiento académico y el éxito de todos los estudiantes a través del esfuerzo, la autorregulación y la persistencia en el dominio; y ayudar a los maestros a integrar el material cultural y lingüístico en el plan de estudios.

Reconceptualizar la relación maestro-estudiante.

Los maestros deben tener grandes expectativas y ser muy exigentes, a la vez que ofrecen un apoyo alentador, afirmando así su fe en la capacidad de los estudiantes para alcanzar altos niveles de calidad. En una relación maestro-estudiante culturalmente receptiva, el trabajo del maestro es “encontrar una manera de llevar al estudiante a la zona de desarrollo proximal mientras se encuentra en un estado de alerta relajada para que experimente el desafío cognitivo apropiado” (Hammond, 2015). Esto requiere lo que se ha dado en denominar “cuidados duros” (Antrop-Gonzalez y De Jesus, 2006) o ser un “exigente, pero preocupado” (Kleinfeld, 1975). Un aspecto importante para ayudar a los estudiantes a dar lo mejor de sí mismos es que los maestros promuevan una mentalidad de crecimiento, la comprensión de que la inteligencia no es fija; en cambio, el esfuerzo conducirá a una mayor competencia. Una forma en que los maestros promueven una mentalidad de crecimiento es insistiendo y recompensando la persistencia en el dominio de todos los estudiantes.

## Conectar con los referentes culturales

Para impartir conocimientos, habilidades y actitudes que empoderen a los estudiantes intelectual, social, emocional y políticamente, los maestros culturalmente receptivos modifican los referentes culturales en el plan de estudios (Ladson-Billings, 2009). Los referentes culturales apropiados son un puente para explicar la cultura dominante. También son aspectos del plan de estudios que permiten a los estudiantes utilizar sus conocimientos y experiencias anteriores para establecer conexiones entre las ideas.

Como ejemplo de un estilo culturalmente relevante, Ladson-Billings (2009) señala que un maestro de quinto grado podría comenzar una lección sobre la Constitución de los Estados Unidos discutiendo los estatutos y los artículos de incorporación utilizados para organizar una iglesia local o una asociación cívica afroamericana. “Así, los estudiantes aprenden el significado de tales documentos en la formación de instituciones y en la formación de ideales, al mismo tiempo que aprenden que su propio pueblo es un constructor de instituciones. Este tipo de movimiento entre las dos culturas sienta las bases de una habilidad que los estudiantes necesitan para alcanzar el éxito académico y cultural” (Ladson-Billings, 2009).

## Desarrollar una comunidad de estudiantes

Los maestros deben fomentar intencionalmente un sentido de comunidad entre los estudiantes en el salón de clases y con sus familias. Ladson-Billings (2009) describe salones de clases tradicionales que tienden a depender principalmente de las interacciones entre el maestro y cada estudiante.

Estos salones de clases a menudo están decorados por el rendimiento académico y el comportamiento del estudiante, señala, y pierden oportunidades para aprovechar la diversidad de los antecedentes del estudiante y las corrientes culturales para ayudarlos a conectarse y entender nuevas ideas. Por el

*El maestro culturalmente receptivo desarrolla una “comunidad de estudiantes” que proporciona a los estudiantes de diversos orígenes un fuerte sentido de que cada uno es visto, importa y pertenece.*

contrario, el maestro culturalmente receptivo estructura el salón de clases para desarrollar una “comunidad de estudiantes” que proporcione a estudiantes de diversos orígenes un fuerte sentido de que cada uno es visto, importa y pertenece.

El maestro no sólo trabaja profundamente para entender a cada estudiante y conectarse personalmente con cada uno, sino que también establece estructuras y rutinas en el salón de clases que permiten que los estudiantes se conozcan entre sí y que fomenten el aprendizaje colaborativo. El maestro también explícitamente enseña habilidades socioemocionales como la autorregulación, la comunicación y la cooperación como base para el aprendizaje académico. Usando estrategias tales como grupos de aprendizaje cooperativo, el maestro apoya a los estudiantes para que se enseñen unos a otros, aprendan unos de otros y asuman la responsabilidad del aprendizaje de cada uno. Además, el maestro establece conexiones con los estudiantes y sus familias más allá del salón de clases y la escuela. Esta comunidad de estudiantes incorpora “valores, creencias, tradiciones y costumbres” que constituyen una cultura, una que trasciende las culturas que los estudiantes traen al salón de clases.

## Usar historias

Los maestros culturalmente receptivos utilizan estrategias de instrucción específicas que enseñan los puntos en común y las distinciones meritorias de los diferentes grupos de personas, así como las cualidades humanas y las experiencias que son universales. Gay (2010) aboga por uno de estos métodos: el uso de historias. Las historias, escribe Gay, “son un medio poderoso para que las personas establezcan puentes a través de otros factores que los separan (como la raza, la cultura, el género y la clase social), penetren las barreras de comprensión y creen sentimientos de amabilidad” (Gay, 2010).

Las historias pueden crear vínculos entre el hogar, la familia y la escuela, y pueden utilizarse para dar un significado profundo a muchos tipos diferentes de lecciones. Pueden basarse en entrevistas de estudiantes con miembros de la familia. Pueden traer a los padres al salón de clases para contar sus historias familiares.

Gay señala que la creación de historias, el arte de crear y contar historias es en sí misma una tarea de aprendizaje importante, ya que sirve para escuchar, interpretar y compartir historias. Los estudiantes aprenden que las historias transmiten intencionalidad; ayudan a conectar las causas detrás de los resultados que vemos. Las historias expresan valores, creencias, deseos y teorías, comunican emociones y describen las motivaciones de sus personajes. Por todas estas razones, las historias compartidas y mantenidas en común entre los compañeros de clase contribuyen al sentido de comunidad y al apego al salón de clases y a la escuela.

# Cambio a la cultura escolar que deseamos

Para llegar a la línea de partida para una mejora rápida y cambio en la escuela, el equipo de reforma debe considerar la escuela deseada. Desde el inicio, es fundamental tomar en cuenta que la razón del cambio cultural es mejorar significativamente el aprendizaje de los estudiantes. Las decisiones sobre los cursos de acción deben ser orientadas por el determinado impacto potencial de cada acción en el aprendizaje, no sólo por el bien que se puede lograr en términos de relaciones afectuosas entre los miembros de la comunidad escolar. El ambiente escolar debe ser un lugar que apoye y aliente el aprendizaje. Debe ser un espacio seguro que permita a los niños crecer.

Como cualquier intento de cambiar el comportamiento de las personas, el cambio cultural requiere la comprensión de qué motiva el comportamiento y qué facilita el cambio. Decirles a las personas que todo lo que han estado haciendo está mal y tienen que cambiar es poco probable que motive la cooperación. Las personas necesitan una explicación racional para ayudar a crear un puente desde donde están hasta donde se espera que vayan. Los maestros, padres y administradores merecen apoyo y comprensión, aun cuando el interés superior de los estudiantes impulsa la urgencia de mejorar rápidamente.

*Como cualquier intento de cambiar el comportamiento de las personas, el cambio cultural requiere la comprensión de qué motiva el comportamiento y qué facilita el cambio.*

A continuación, ofrecemos cuatro maneras de prepararse para el cambio cultural seguido de una herramienta para ayudar a involucrar a las tres prácticas clave en el cambio de una cultura escolar hacia una más propicia para el aprendizaje.

## Prepararse para el cambio

Cuatro conjuntos de acciones pueden ayudar a los líderes del cambio cultural a preparar a la comunidad escolar para cambio:

(1) Nombre sus valores, (2) Mire a su alrededor, (3) Cuente sus costumbres, y (4) Destaque su valor.

### **Nombre sus valores**

La cultura refleja valores, y el cambio de una cultura comienza con una declaración audaz de los valores que la nueva cultura debe reflejar. Involucrar a un grupo representativo de miembros de la comunidad escolar en un proceso para llegar a un consenso sobre una breve lista de declaraciones de valores es un buen punto de partida. Las personas que ya están allí tienen una gran cantidad de conocimiento, y comprometerse con ellas honra ese conocimiento y ayuda a construir la apropiación del proceso de cambio.

Al principio del proceso de mejoramiento rápido, facilite sesiones con este grupo para discutir lo que ya va bien frente a lo que necesita mejorar para generar un torbellino de ideas sobre un conjunto de valores para orientar ese mejoramiento. Esto comienza a sentar las bases para construir un ambiente necesario de franqueza, que probablemente sea escaso en una escuela que necesita mejoras significativas. Una evaluación honesta de la realidad actual puede ayudar a llevar a una visión compartida y a tomar medidas para alcanzarla (White, 2013).

Ya que la lista potencial de valores es interminable, y el enfoque es importante para los resultados, es importante reducir la lista a unos pocos valores centrales manejables. Enfocarse en unos pocos valores clave facilita la aplicación intencional de esos pocos al comportamiento, de los estudiantes, el personal e incluso los padres, como modelos y guías para sus hijos. Ver que los valores se materializan en el comportamiento es la meta final, y articular los valores centrales es el primer paso.

La afirmación de valores es, por supuesto, una práctica común en las escuelas. Con frecuencia, en el pasillo principal se publica la lista de valores junto a la declaración de la misión de la escuela, y puede hacerse referencia a las declaraciones de valores en los manuales, reglas y reglamentos de los estudiantes. Pero el uso explícito de las declaraciones de valores como guías concretas para dirigir todas las políticas y prácticas incluyendo, por ejemplo, las decisiones de contratación, promoción y retención es menos común.

Para orientar el trabajo de articulación de valores, los modelos pueden ponerse en práctica. Por ejemplo, el modelo El Círculo de Valor, basado en las tradiciones y la cultura de los nativos americanos, se enfoca en cuatro valores fundamentales: pertenencia, dominio, independencia y generosidad (Reclaiming Youth International, s.f.; Brendtro, Brokenleg y Van Bockern, 2002). El tema central del modelo es que debe existir un conjunto de valores compartidos en cualquier comunidad para crear un ambiente que contribuya a la adaptación.

*Una evaluación honesta de la realidad actual puede ayudar a llevar a una visión compartida y a tomar medidas para alcanzarla.*

En el CST citamos tres valores interrelacionados que creemos son inherentes a una fuerte cultura escolar: confianza, respeto y altas expectativas. La confianza y el respeto forman la base relacional de una comunidad. La confianza es una variable que contribuye al rendimiento escolar y al aprendizaje de los estudiantes, se construye a partir de las relaciones sociales dentro y alrededor de la escuela (Bryk y Schneider, 2002). La confianza y el respeto se desarrollan a partir de experiencias que involucren cooperación y solidaridad, experiencias que engloben el sentido del servicio y la ayuda para que otros puedan alcanzarlo. A medida que los miembros del grupo se exigen sacrificios unos a otros, se forman poderosos lazos sociales (Douglas, 1986). Estos lazos ayudan a reforzar altas expectativas de uno mismo y de los demás, ya que la gente acepta la idea de que los logros concretos aquí importan.

### Mire a su alrededor

Para entender la escuela tal como actualmente es, busque pistas alrededor de ella. ¿Qué es lo que nota? Tres cosas tienden a formar nuestras primeras impresiones: la limpieza y el brillo de las instalaciones; las publicaciones en las paredes y la señalización de los pasillos; y las interacciones entre los estudiantes, los maestros, los administradores, el personal de apoyo y los visitantes. Estos son indicadores externos de los valores predominantes; representan la cultura de la escuela. Los grandes murales de arte que caracterizan a los estudiantes, por ejemplo, difunden mensajes de aspiración y altas expectativas. Las apariencias, en otras palabras, importan. La limpieza y funcionalidad de los baños, el estado de las fuentes de agua y los armarios ofrecen expresiones reales de cómo se valora a los estudiantes. Estos indicadores pueden ser anotados, descritos y analizados por los equipos que llevan a cabo el cambio.

*La limpieza y funcionalidad de los baños, el estado de las fuentes de agua y los armarios ofrecen expresiones reales de cómo se valora a los estudiantes.*

A medida que pasamos más tiempo en la escuela, descubrimos más pistas culturales. Nos fijamos en como visten las personas. Vemos olas de cambio de comportamiento cuando suena el timbre. Caminamos por las aulas y notamos el comportamiento de los estudiantes y la energía de los

maestros. Escuchamos las conversaciones y detectamos la naturaleza de las interacciones, cómo hablan los maestros de los estudiantes y de las familias de los estudiantes, cómo los estudiantes hablan unos de otros, cómo son recibidos y tratados los visitantes por el personal administrativo. Por supuesto, hay grandes variaciones entre tantas personas diferentes, pero surgen patrones, el comportamiento social está cargado de los valores y normas del grupo.

Un adiestrador de personal que escribe sobre el cambio en las escuelas relata un escenario de desarrollo profesional. “La sesión se celebra en el auditorio, que tiene muchos más asientos que maestros. A medida que entran los maestros, muchos van directamente a la parte de atrás. El supervisor les pide que se pasen al frente, pero siempre hay un grupo, en su mayoría hombres, maestros de secundaria, que se quedan en la parte de atrás. Incluso antes de que me presentaran o de que tuviera la oportunidad de aburrirlos, algunos de ellos leían sus periódicos, otros corregían trabajos, otros estaban medio dormidos” (Evans, 1996).

Esta escena dice mucho sobre las relaciones profesionales de la escuela, el estado de comunicación y cómo las personas se perciben y tratan entre sí. Es un ejemplo de comportamiento social cargado de valores que nos gustaría evitar en una escuela que mejora rápidamente. Identificar y revertir los patrones de comportamiento que reflejan valores negativos o contraproducentes es una parte del cambio. La otra parte es que todos conozcan y asuman el cambio que la escuela quiere realizar.

### Cuente sus costumbres

Las costumbres son rutinas predecibles asociadas con los eventos, y cada adopción de una costumbre es una oportunidad para amplificar un valor. Las costumbres son típicamente rituales, tradiciones o ceremonias asociadas con comienzos y finales, por ejemplo, el primer día de escuela, el último día de escuela; cómo se saluda a los estudiantes cuando entran al edificio; la apertura de la escuela cada mañana y el final de cada día de la escuela; las graduaciones. Las conductas cotidianas también caracterizan muchos otros eventos, como la presentación del equipo de la escuela en un partido de béisbol o la salida al escenario después de la obra, y situaciones, como cuando un nuevo maestro se une al personal. Para dar la bienvenida a un nuevo maestro, tal vez la directora envíe una notificación por correo electrónico, haga una presentación especial en el gimnasio o le entregue al maestro una sudadera con la mascota de la escuela.

Al prepararse para el cambio cultural, puede ayudar crear una lista de situaciones que requieran un comportamiento habitual, y luego describir las costumbres existentes relacionadas con cada situación. Por ejemplo, “Cada día el director hace anuncios matutinos que enfatizan las cuatro P: ser puntual, estar preparado, ser profesional, ser productivo”. ¿Qué valores se manifiestan en este comportamiento?

Los líderes del cambio cultural pueden analizar la lista teniendo en cuenta los valores vinculados con las aspiraciones de la nueva cultura. ¿Las costumbres expresan y magnifican los valores establecidos? Este ejercicio puede ayudar a determinar qué costumbres merecen ser eliminadas o ampliadas.

### Destaque su valor

La decisión de cambiar de cultura ocurre en un momento dado y es encabezada por una persona o un pequeño grupo central de visionarios. Se necesita valor para estar a la vanguardia del cambio, ya que los esfuerzos, sin duda, enfrentarán la resistencia de algunos sectores. Habrá miembros de la comunidad que no creen que se producirá un cambio real porque están acostumbrados a pensar que la gente no cambia su comportamiento, creencias o mentalidad. Al mismo tiempo, sin embargo, los líderes del cambio de cultura atraerán a una cohorte entusiasta de personas con ideas afines, y con el tiempo esas cifras aumentarán.

Los líderes del cambio cultural pueden tomar varias medidas para aumentar sus posibilidades de éxito. Es importante que reconozcan que la mejor manera de lograr el mejoramiento rápido no es a través de personas solitarias, sino a través de un curso de acción coordinado y sistémico diseñado para tener un verdadero impacto colectivo (CST, 2017). Este tipo de acción requiere el apoyo y la participación del personal de la escuela, del distrito e incluso del estado. Además, dados los desafíos del trabajo, los colaboradores que lo dirigen deben apoyarse entre sí y mantenerse firmes ante la resistencia. Dijo un veterano de un esfuerzo de cambio cultural: "Estamos tanto tiempo juntos, que compartimos nuestras vidas. Tenemos que ser capaces de decirnos cosas difíciles mutuamente. Hablamos, nos reunimos, trabajamos, desarrollamos e implementamos las acciones a tomar".

*Una vez que llegue una victoria, "divúlguenla", dijo un reformador. "Una vez que pudimos demostrar algún éxito, todos querían ser parte de ese equipo ganador".*

Por último, los colaboradores deben utilizar deliberada y estratégicamente herramientas como encuestas y grupos focales para identificar e ir en busca de oportunidades, áreas en las que lo más probable es que se obtengan beneficios tempranos. Una vez que llegue una victoria, deben "divulgarla", dijo un reformador. "Una vez que pudimos demostrar algún éxito, todos querían ser parte de ese equipo ganador".

# Herramienta de inicio rápido para el cambio cultural

La herramienta de inicio rápido para el cambio cultural que se presenta a continuación proporciona orientación sobre el equipo de cambio cultural, especialmente a un director con apoyo del distrito y a un grupo central de maestros y padres.

Diseñada para ayudar en la planificación y ejecución de un cambio cultural, esta herramienta se construye a partir de tres fuentes:

- las cuatro maneras de prepararse para el cambio cultural (Nombre sus valores, Mire a su alrededor, Cuente sus costumbres y Destaque su valor),
- los indicadores de prácticas efectivas (CST, 2018), y
- un conjunto de indicadores de sensibilidad cultural.

Para un rápido inicio de cambio cultural, esta herramienta ayuda al equipo encargado del cambio cultural de la escuela a aprobar un inicio rápido ya que le permite conocer tanto la cultura existente en la escuela como la cultura deseada. Para una orientación más completa sobre la incorporación de indicadores al cambio o ciclo de mejoramiento, consulte *Four Domains for Rapid School Improvement: Indicators of Effective Practice* (CST, 2018) y *Utilizing Integrated Resources to Implement the School and District Improvement Cycle and Supports* (Layland y Corbett, 2017).

## A. Prepararse para el cambio cultural

Para completar las siguientes tablas sobre cómo prepararse para el cambio cultural, siga las instrucciones y llene cada columna respectiva:

- Resumiendo sus observaciones sobre la cultura existente.
- Describiendo la cultura deseada.
- Describiendo cómo se ejecutará el cambio; ¿cuáles son los activadores para el cambio?

### 1. Nombre de tres a cinco valores predominantes de la escuela

Valores	Cultura existente	La cultura que desea	Activadores de cambio
---------	-------------------	----------------------	-----------------------

**Nombre de tres a cinco valores predominantes de la escuela**

2. Mire a su alrededor

Qué describir	Cultura existente	La cultura que desea	Activadores de cambio
<b>Exterior, salones, pasillos, baños, etc.</b> <i>(breve descripción)</i>			
<b>Describa cómo se ven las paredes o puertas</b> <i>(tres palabras para describir)</i>			
<b>Vestimenta de los maestros</b> <i>(tres palabras para describir)</i>			
<b>Vestimenta de los estudiantes</b> <i>(tres palabras para describir)</i>			
<b>Interacciones entre estudiantes</b> <i>(tres palabras para describir)</i>			
<b>Interacciones entre maestro y estudiante</b> <i>(tres palabras para describir)</i>			
<b>Interacciones entre maestros</b> <i>(tres palabras para describir)</i>			
<b>Interacciones entre el personal y los padres/familias</b> <i>(tres palabras para describir)</i>			

**Interacciones  
entre el personal  
administrativo y  
los visitantes** *(tres  
palabras para  
describir)*

**3. Cuente sus costumbres**

<b>Rutina</b>	<b>Cultura existente (si procede)</b>	<b>La cultura que desea</b>	<b>Activadores de cambio</b>
<b>Rutina matutina</b> <i>(tres palabras para describir cada una)</i>			
<b>Rutina al final del día</b> <i>(tres palabras para describir cada una)</i>			
<b>Rutina de reuniones</b> <i>(tres palabras para describir cada una)</i>			
<b>Rituales y ceremonias</b> <i>(lista)</i>			

**Tradiciones**  
*(lista)*

--	--	--	--

4. Destaque su valor

Pregunta que debe hacer	Sus respuestas
<p>¿Quién dirige el cambio cultural?</p>	
<p>¿Quiénes son los miembros del equipo del cambio cultural?</p>	
<p>¿Quiénes son sus aliados en la oficina central del distrito?</p>	
<p>¿Quiénes son sus aliados en la comunidad?</p>	



Realizar una evaluación rápida del estado actual de los indicadores de prácticas efectivas en un cambio cultural:

- Reúnase con el Equipo del cambio cultural para analizar cada uno de los siguientes indicadores.
- Por consenso, identificar el nivel de implementación de cada indicador.

F = plena aplicación; L = aplicación limitada; N = ninguna aplicación en absoluto

**B. Construir una comunidad fuerte enfocada intensamente en el aprendizaje de los estudiantes (Comunidad)**

1. Todo el personal de la escuela está organizado en equipos con propósitos claramente definidos (relacionados con el mejoramiento de la práctica para mejorar el aprendizaje de los estudiantes), calendarios de reuniones regulares y productos de trabajo.
2. Un equipo que incluye representantes de maestros y padres supervisa las relaciones entre la escuela y el hogar que mejoran el aprendizaje de los estudiantes y opera con propósitos claramente definidos (relacionados con el mejoramiento de la práctica para mejorar el aprendizaje de los estudiantes), los calendarios de las reuniones regulares y los productos del trabajo.
3. El Equipo de liderazgo define claramente, documenta y revisa anualmente las funciones, responsabilidades y expectativas relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes para los administradores, maestros, padres/cuidadores, personal, voluntarios y estudiantes.
4. La escuela promueve, reconoce y celebra los logros académicos en los rituales y rutinas de la escuela, como anuncios matutinos, asambleas de reconocimientos, publicaciones en los pasillos y en las paredes de los salones de clase, y competencias estudiantiles.
5. La escuela facilita la comunicación bidireccional y la asociación cara a cara entre el personal de la escuela, los estudiantes y las familias de los estudiantes para trabajar juntos y adelantar el aprendizaje de los estudiantes.

**C. Solicitar y actuar sobre la base de las aportaciones de los participantes (Ambiente)**

6. El Equipo de liderazgo anualmente lleva a cabo una encuesta entre el personal de la escuela, las familias y los estudiantes para medir las percepciones acerca de la escuela, su efectividad y su lugar en ella.
7. El Equipo de liderazgo anualmente entrega a la comunidad escolar un informe de su análisis de la encuesta de ambiente incluyendo acciones concretas planificadas en respuesta al análisis.
8. El Equipo de liderazgo convoca anualmente reuniones del personal de la escuela y de las familias para discutir los resultados de la encuesta anual de ambiente.

**D. Involucrar a los estudiantes y a las familias en la búsqueda de metas educativas**

(Aspiración)

- 9. Todos los maestros desarrollan las habilidades de los estudiantes para establecer metas de aprendizaje, aplicar estrategias de aprendizaje y dar seguimiento a su dominio.
- 10. Todos los maestros ayudan a los estudiantes a explorar posibilidades, articular sus aspiraciones personales y conectar su aprendizaje con la búsqueda de estas aspiraciones.
- 11. La escuela ayuda a los estudiantes y a sus familias a formular metas educativas y a entender y utilizar una variedad de fuentes de datos sobre el progreso e intereses de los estudiantes.

Si el Equipo del cambio cultural determina incluir la sensibilidad cultural como un pilar en sus esfuerzos de cambio cultural, los siguientes indicadores le proporcionarán orientación.

**E. Construir a partir de las fortalezas de las diversas culturas y el potencial individual de los estudiantes (capacidad de respuesta)**

- 12. La escuela provee a todo el personal de la escuela entrenamiento y apoyo para comprender sus propios antecedentes culturales y lingüísticos y los de sus estudiantes.
- 13. La escuela provee a todo el personal de la escuela entrenamiento y apoyo para evitar estereotipos de los estudiantes basados en suposiciones acerca de sus antecedentes familiares y culturales.
- 14. La escuela provee a todo el personal de la escuela entrenamiento y apoyo en una mentalidad de crecimiento que alienta el crecimiento académico y el éxito para todos los estudiantes a través del esfuerzo, la autorregulación y la persistencia en el dominio.
- 15. La escuela provee desarrollo profesional a los maestros sobre cómo integrar el material cultural y lingüístico en el plan de estudios.
- 16. La escuela promueve la comprensión de la historia y los valores de diversas culturas en los rituales y rutinas de la escuela, como anuncios matutinos, asambleas de reconocimientos, publicaciones en los pasillos y en las paredes de los salones de clase, y competencias estudiantiles.
- 17. La escuela incluye representantes de la comunidad de diferentes orígenes culturales en la planificación y provisión de eventos escolares que presentan cultura, costumbres y valores.
- 18. La escuela se asegura de que la promoción de la historia, la cultura, las costumbres y los valores de grupos culturalmente distintos se haga de manera que genere respeto por la historia, la cultura, las costumbres y los valores de otros grupos.
- 20. Todos los maestros promueven una mentalidad de crecimiento atribuyendo el éxito en el aprendizaje al esfuerzo y a la autorregulación e insisten en (y recompensan) la persistencia en el

dominio para todos los estudiantes.

21. Todos los maestros buscan una comprensión de la “historia” personal de cada estudiante y la de su familia para involucrar apropiadamente al estudiante y su familia en enseñar al estudiante.

22. Todos los maestros demuestran en sus planes de estudio y materiales que han integrado material cultural en el plan de estudios.

23. Todos los maestros promueven la comprensión y el valor de las diversas culturas en sus publicaciones en el salón de clases, incluyendo las culturas representadas por los estudiantes en la escuela y en el salón de clases.

24. Todos los maestros emplean métodos de organización e instrucción en el salón de clases que facilitan el aprendizaje cooperativo y el respeto mutuo.



# Glosario

**Cultura:** patrones normativos de comportamiento social cargados de valores de un grupo.

**Costumbre:** comportamiento situacional (relacionado con el tiempo y el lugar) identificado con una cultura, como los rituales, las tradiciones y las ceremonias.

**Tradiciones** son costumbres que resisten la prueba del tiempo, siendo transmitidas de un grupo en una cultura a un grupo que llega más tarde a la cultura.

Una **ceremonia** es una forma habitual de celebrar o conmemorar un evento o un logro, y un **ritual** (que a menudo toma una connotación religiosa) es una actividad precisa y procesal que es típicamente parte de una ceremonia.

**Las costumbres como parte de la cultura:** “La cultura es la corriente subterránea de normas, valores, creencias, tradiciones y rituales que se ha ido acumulando con el tiempo a medida que las personas trabajan juntas, resuelven problemas y enfrentan desafíos” (Peterson y Deal, 1998).

Los **artefactos** son objetos hechos con significado cultural.

**Comunidad:** un grupo de personas con intereses comunes y valores compartidos cuyas relaciones entre sí se basan en la comunicación y la asociación.

**Ambiente:** las percepciones y actitudes colectivas de los miembros de un grupo sobre el grupo, sus objetivos, su efectividad y especialmente las relaciones entre sus miembros.

**Competencia cultural:** habilidad para enseñar en una situación multicultural o intercultural (maestros y estudiantes de diferentes orígenes).

**Cultura escolar:** los valores, patrones de comportamiento y costumbres que prevalecen entre la comunidad de la escuela, sus estudiantes, maestros, personal, familias de estudiantes, voluntarios, y cualquier otro con una asociación íntima con la escuela.

**Respuesta cultural (o relevancia cultural):** la enseñanza culturalmente receptiva es una enseñanza que reconoce la importancia de incluir las referencias culturales de los estudiantes en todos los aspectos del aprendizaje (Ladson-Billings, 2009).

**Enseñanza cultural:** adoptar las prácticas de enseñanza, crianza, socialización y aculturación de las culturas de los estudiantes al enseñarles.

**Situación intercultural:** una situación en la que, por ejemplo, el profesor tiene un trasfondo cultural claramente diferente al de los estudiantes.

**Situación multicultural:** una situación en la que una variedad de antecedentes culturales están representados, por ejemplo, entre los estudiantes de un salón de clases o escuela.

## Referencias

- Antrop-Gonzalez, R., y De Jesus, A. (2006). Toward a theory of critical care in urban small school reform: Examining structures and pedagogies of caring in two Latino community-based schools. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 19(4), 409–433.
- Brendtro, L., Brokenleg, M., y Van Bockern, S. (2002). *Reclaiming youth at risk*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Bryk, A., y Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Nueva York, NY: Russell Sage Foundation.
- Bryk, A., Sebring, P., Allensworth, E., Luppescu, S., y Easton, J. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Center on School Turnaround en WestEd. (2017). *Four domains for rapid school improvement: A systems framework*. San Francisco, CA: WestEd. Obtenido de <https://www.centeronschoolturnaround.org/resource/four-domains-for-rapid-school-improvement-a-systems-framework/>
- Center on School Turnaround en WestEd. (2018). *Four domains for rapid school improvement: Indicators of effective practice*. San Francisco, CA: WestEd. Obtenido de <https://centeronschoolturnaround.org/resource/four-domains-for-rapid-school-improvement-indicators-of-effective-practice/>
- Cobb, C. W. (1992). *Responsive schools, renewed communities*. San Francisco, CA: ICS Press.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Evans, R. (1996). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real-life problems of innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fisher, D., Frey, N., y Pumpian, I. (2012). *How to create a culture of achievement in your school and classroom*. Alexandria, VA: ASCD.
- Gay, G. (2010). *Culturally responsive teaching: Theory, research, and practice*. Nueva York, NY: Teachers College.
- Gorski, P. (2013). *Reaching and teaching students in poverty*. Nueva York, NY: Teachers College Press.
- Gruenert, S., y Whitaker, T. (2015). *School culture rewired*. Alexandria, VA: ASCD.
- Hammond, Y. J. (2015). *Culturally responsive teaching and the brain*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hattie, J. y Yates, G. (2014). *Visible learning and the science of how we learn*. Nueva York, NY: Routledge.

- Kleinfeld, J. (1972). *Effective teachers of Indian and Eskimo high school students*. Fairbanks, AK: University of Alaska, Institute of Social, Economic, and Government Research.
- Ladson-Billings, G. (2006). It's not the culture of poverty, it's the poverty of culture: The problem with teacher education. *Anthropology and Education Quarterly*, 37(2), 104–109.
- Ladson-Billings, G. (2009). *The dreamkeepers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Layland, A., y Corbett, J. (2017). *Utilizing integrated resources to implement the school and district improvement cycle and supports: Guidance for schools, districts and state education agencies*. Washington, DC: The Council of Chief State School Officers.
- Lee, V. E., y Smith, J. B. (1999). Social support and achievement for young adolescents in Chicago: The role of school academic press. *American Educational Research Journal*, 36, 907–945.
- Murphy, M., Redding, S. y Twyman, J. (Eds.). (2016). *Handbook on personalized learning for states, districts, and schools* (pp. 3–18). Philadelphia, PA: Temple University, Center on Innovations in Learning. Obtenido de <http://www.centeril.org>
- Peterson, K., y Deal, T. (1998, Sept.). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1), 28–30.
- Quaglia, R. J., y Cobb, C. D. (1996, Invierno). Toward a theory of student aspirations. *Journal of Research in Rural Education*, 12(3), 127–132.
- Reclaiming Youth International. (s.f.). *The Circle of Courage® philosophy* [Página web]. Lennox, SD: Autor. Obtenido de <https://www.starr.org/training/youth/aboutcircleofcourage>
- Redding, S. (2016). Competencies and personalized learning. De M. Murphy, S. Redding, y J. Twyman (Eds.), *Handbook on personalized learning for states, districts, and schools* (pp. 3–18). Philadelphia, PA: Temple University, Center on Innovations in Learning. Obtenido de <http://www.centeril.org>
- Voight, A., Austin, G. y Hanson, T. (2013). *A climate for academic success: How school climate distinguishes schools that are beating the achievement odds*. San Francisco, CA: WestEd.
- White, K. (2013). *A grid and group analysis of the role of culture in school improvement planning*. Ann Arbor, MI: ProQuest.



CAMBIO DE LA CULTURA  
ESCOLAR PARA PROVOCAR UN  
RÁPIDO MEJORAMIENTO: GUÍA  
DE INICIO RÁPIDO PARA LOS  
DIRECTORES Y SUS EQUIPOS

