

Informes desde la Escuela

Julie Corbett and Sam Redding

FEBRERO 2019



THE CENTER ON
**SCHOOL
TURNAROUND**
WestEd 

El *Center on School Turnaround* en WestEd (CST) publicó *Cambiar la cultura escolar para impulsar el mejoramiento rápido: una guía de inicio rápido para los directores y sus equipos* en 2018. El propósito de esta guía es ofrecer a las escuelas una manera de comenzar un cambio cultural, uno de los aspectos para el mejoramiento rápido de la escuela en los *Four Domains for Rapid School Improvement*, publicado anteriormente por el CST: *Un enfoque sistémico* (2017). Como parte del proceso de investigación para crear la *Guía de inicio rápido*, los autores, Sam Redding y Julie Corbett, entrevistaron a algunos líderes de la educación, entre ellos:

- Dr. Robin Lock, Vicedecano de la Facultad de Educación de la Universidad de Texas Tech, quien ha dirigido el proyecto "*Promise Neighborhoods*" en East Lubbock, Texas;
- Melodie Baker, Directora de Educación de United Way of Buffalo & Erie County en Nueva York;
- Mary Ellen Burns, Vicepresidenta Senior de Implementación de Subvenciones, United Way of San Antonio and Bexar County en Texas; y,
- Derek Baker, ex Director de MST (Math, Science and Technology) High School and Middle School en Buffalo, Nueva York y ahora Director de Sweet Home Middle School en Amherst, NY.

Estos líderes trabajan arduamente desde las trincheras para cambiar la cultura escolar y crear ambientes positivos para los estudiantes, el personal, las familias y sus comunidades en general. La información de estas entrevistas nos brindó aportaciones para la Guía de inicio rápido y, aún quedaron muchos buenos ejemplos en la sala de edición. La cultura puede ser un concepto difícil de visualizar, y esta serie de resúmenes nos permite desarrollar algunos ejemplos de cómo se ve un cambio cultural en acción. Las anécdotas de las estrategias y las prácticas fueron muy ilustrativas para los autores, y esperamos que también sean útiles para otros.

La serie de seis (6) partes incluye las tres prácticas del cambio cultural para el aspecto: Cambio Cultural en *Four Domains for Rapid School Improvement*, ejemplos que se correlacionan con la herramienta de inicio rápido, y algunas ideas y sugerencias relacionadas con el monitoreo y la medición de la cultura. Los sexto informes incluyen:

- Informe 1. Construir una comunidad fuerte enfocada intensamente en el aprendizaje de los estudiantes
- Informe 2. Solicitar y actuar sobre la base de los aportes de las partes interesadas
- Informe 3. Involucrar a los estudiantes y a las familias en la búsqueda de sus metas educativas
- Informe 4. Ejemplos de pasos para prepararse para un cambio cultural

INFORME #1. CONSTRUIR UNA COMUNIDAD FUERTE ENFOCADA INTENSAMENTE EN EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Construir un entendimiento común en la comunidad escolar -maestros, estudiantes, familias, personal- de lo que significa enfocarse intensamente en el aprendizaje de los estudiantes es un primer paso crucial para cambiar la cultura. Algunas escuelas existen dentro de creencias arraigadas de negación (nuestra escuela realmente no es tan mala), aceptación (nunca va a cambiar, así que por qué deberíamos intentarlo), y abandono (nadie se preocupa por nosotros de todos modos). Trabajar en contra de estas creencias es necesario incluso para comenzar el arduo trabajo de mejorar la enseñanza, cambiar los sistemas y las estructuras, y proporcionar servicios de apoyo para los estudiantes.

Robin Lock reflexionó sobre la desconfianza de la comunidad al tener que volver a trabajar en East Lubbock, TX. "Cuando la gente ha sido lastimada, o percibió que ha sido lastimada antes, es muy difícil para ellos decir: 'Oh, seguro, vas a hacer lo correcto por mí'. No los culpo por ser cuidadosos y protectores de sus hijos. Uno tiene que aceptar que es un sentimiento válido y trabajar el doble de tiempo para demostrar que está comprometido." Es necesario ganarse su confianza antes de que los padres y las familias comiencen a reconocer los resultados como propiedad compartida.

Mientras se construye esta mentalidad de propiedad comunitaria, es importante que todos vean su papel en la transformación. Melodie Baker reflexionó: "Es importante que todos pregunten: ¿Cómo puedo, cualquiera que sea mi papel, ayudar a contribuir hacia una cultura en la que los estudiantes trabajen más duro?" Ella describe cómo lograron esto en Buffalo, NY al proporcionar "temas de conversación a todo el personal - para que el mismo mensaje sea comunicado a las familias y a la comunidad: 'necesitamos su participación y necesitamos su apoyo.'"

Es importante garantizar que el personal esté en la misma página y comprometido con el trabajo que tienen por delante. El director Derek Baker reflexionó sobre sus primeras reuniones con el personal, "Le recordé al personal sobre el dicho 'Uno puede llevar el caballo al agua...'. Nuestro trabajo no es que [los estudiantes beban], sino que tengan sed. Algunos de estos niños han sido desechados, tenemos que darles algo que los inspire, y hacer que quieran recibir una educación." Explicó que todo el personal tenía que tener las mismas expectativas para los estudiantes, tenía que creer que los estudiantes pueden tener éxito, y que los maestros tenían un papel fundamental en ese éxito. Construir esta creencia colectiva fue un paso temprano en la transformación de su escuela.

Además, los socios de la comunidad pueden utilizar los edificios escolares en las tardes, los fines de semana y los veranos para transformar las escuelas en centros comunitarios. Estos recursos comunitarios pueden servir a los padres y a las familias, así como a los estudiantes. Algunas comunidades ofrecen asistencia gratuita para la preparación de impuestos en las escuelas, abren laboratorios de computación y ofrecen cursos de educación para adultos después del horario escolar, e incluso tienen ferias de empleo durante los días de puertas abiertas o las conferencias entre padres y maestros. Shawn Hurt, director en Michigan, recientemente publicó sobre esta estrategia en LinkedIn. Escribió: "Sabíendo que muchos de nuestros padres están buscando trabajo, pensé que sería una gran idea tener una feria de trabajo durante nuestra jornada de puertas abiertas de otoño. Después de que los padres se reunieron con los maestros de sus hijos, tuvieron la oportunidad de hablar directamente con varios empleadores que estaban dispuestos a contratar en el momento. Sobre 65 padres aprovecharon la oportunidad y se fueron con un posible empleo. También tuvimos al 88% de los padres presentes en la jornada de puertas abiertas. Esta es una de las maneras en las que puedo cambiar la cultura de mi escuela al apoyar las necesidades inmediatas de nuestros estudiantes y sus familias. Mi deseo es que todas las escuelas adopten esta estrategia"¹. Construir una comunidad intensamente centrada en el aprendizaje puede significar proporcionar aprendizaje y oportunidades para las familias. Encontrar maneras de hacer que los padres entren al edificio de la escuela puede resultar en relaciones positivas con la escuela y crear una cultura que involucra a los padres en el aprendizaje de todos los estudiantes.

¹ Hurt, Shawn. Publicación en LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/feed/update/activity:6451774075240091648/>

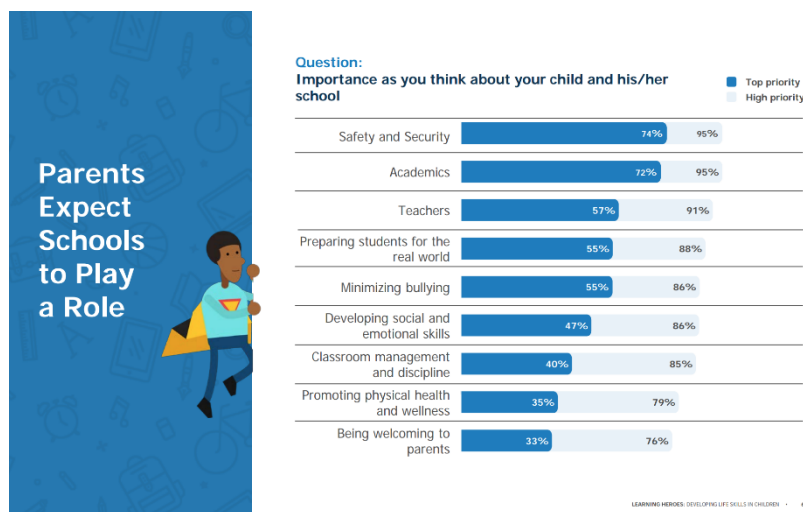
INFORME #2. SOLICITAR Y ACTUAR SOBRE LA BASE DE LOS APORTES DE LAS PARTES INTERESADAS

Es necesario comprender las necesidades, las limitaciones y las expectativas de las partes interesadas antes de desarrollar un plan de cambio cultural escolar. Los líderes de la escuela y del distrito deben abrirse a la comunidad y averiguar cuáles son las prioridades de la comunidad y cuáles son los impedimentos para la educación.

Mary Ellen Burns en San Antonio, Texas, organizó varios grupos focales al inicio del lanzamiento de su iniciativa "*Promise Neighborhood*". Ella reflexionó: "Comience por preguntar a las personas que ya están allí sobre lo que está bien y cómo mejorar. Construya sobre los activos e inclúyalos en el plan de mejoramiento. Honre el pasado y construya para el futuro. La gente que está allí tiene una gran riqueza de conocimientos." Melodie Baker adoptó un enfoque similar en Buffalo, NY y encuestó a los padres para entender lo que querían. Ella comenta que el simple hecho de llegar a las familias y pedir su opinión "realmente rompió las barreras para nosotros. Los padres [se sintieron] aceptados y creen que somos inclusivos. Nuestro enfoque es: '¿Cómo podemos acomodar el horario para incluirlo a usted?'" En efecto, los grupos focales pueden ser más efectivos y tener una mejor asistencia si se llevan a cabo fuera del horario regular, los fines de semana o en lugares que sean más accesibles para los padres. Para aumentar la participación, se puede ofrecer cuidado de niños o transporte y proporcionar alimentos.

En grupos focales, Burns y su equipo les preguntaban a los padres y a las familias: "¿Qué es lo que se interpone en el camino de la educación de su hijo?" La respuesta a menudo estaba ligada a preocupaciones sobre seguridad. Como resultado de los primeros comentarios, *United Way* solicitó y recibió un subsidio de la justicia penal para ayudar a resolver los problemas de seguridad. La importancia de la seguridad y de cómo puede inhibir el

aprendizaje no se puede resaltar lo suficiente. Cuando *Learning Heroes*, una organización nacional de defensa de los padres, realizó una serie de diez grupos focales en cinco ciudades y una encuesta nacional en línea de más de 2,000 padres de nivel primario hasta octavo grado, como se



Learning Heroes. Documento de presentación: [Developing Life Skills in Children: A Roadmap for Communicating with Parents](#). Junio de 2018. Diapositiva 6.

demuestra en la gráfica arriba, la seguridad fue la prioridad principal para el 74% de los encuestados y una alta prioridad para el 95%.²

Mientras recopilan información y datos sobre los factores que influyen en la educación, algunas escuelas preparan al personal para realizar visitas a los hogares con el fin de involucrarse con las familias y determinar cómo reducir las barreras para el aprendizaje, incluyendo la seguridad. Esta práctica fue utilizada en East Lubbock, TX y Mary Ellen Burns reflexionó: "Las visitas a domicilio revelaron que las interrupciones y el acceso a las actividades extracurriculares generalmente no tienen que ver con la escuela, sino con el entorno familiar y la comunidad. Decirles a los niños que no podían participar en las actividades después de la escuela fue en realidad una buena forma de ser padres. Puede estar bien que los niños caminen a sus casas a las 3 PM, pero los padres sabían que no era seguro a las 6 PM. Por lo tanto, la creación de corredores y caminos seguros se convirtió en el centro de nuestro trabajo."

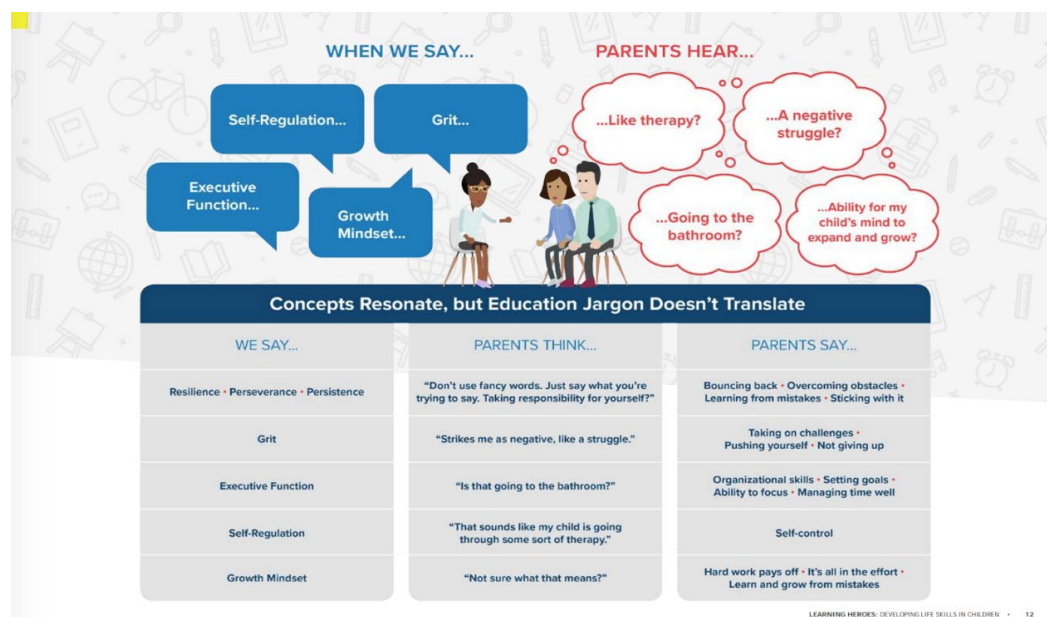
Una vez que se ha logrado el progreso, es importante actualizar regularmente a las partes interesadas con los puntos de datos de control del progreso. Melodie Baker resume la importancia de la participación continua de las partes interesadas, junto con otros factores cruciales para el éxito, "Contrate a los líderes adecuados, utilice los datos para entender dónde tiene que estar y hacia dónde va, implemente de verdad y no tenga miedo de fracasar y cambiar según sea necesario. Los padres y las familias necesitan ver el progreso con regularidad y frecuencia." Robin Lock en East Lubbock, TX señaló que "hemos visto importantes mejoras académicas en tres años. A medida que la evidencia es recolectada, afecta en las actitudes de las personas." Proporcionar información actualizada con regularidad a las partes interesadas puede aumentar la participación, aumentar la confianza de la comunidad y acelerar los esfuerzos de mejora.

² Learning Heroes. [Developing Life Skills in Children: A Roadmap for Communicating with Parents.](#) Junio de 2018. Diapositiva 6.

INFORME #3: PRÁCTICA DE CAMBIO DE CULTURA: INVOLUCRAR A LOS ESTUDIANTES Y A LAS FAMILIAS EN LA BÚSQUEDA DE SUS METAS EDUCATIVAS

Algunas familias pueden ver las escuelas y las familias como entidades claramente separadas, y no se sienten cómodas cuestionando la autoridad. Un cambio de cultura en el hogar puede ser necesario para entender que los líderes de la escuela quieren que la familia y las escuelas trabajen juntas. En las familias más tradicionales, las mujeres también pueden necesitar permiso de sus cónyuges para participar en las actividades escolares.

Los padres y las familias a menudo quieren participar en las escuelas, pero no saben cómo hacerlo. Primero, el personal de la escuela y del distrito debe asegurarse de usar un lenguaje que los padres y los miembros de la familia entiendan. En una presentación al personal de mejoramiento escolar de la agencia de educación estatal, un problema común es la tendencia de las escuelas a usar el lenguaje y la jerga educativos. Cuando los educadores hablan sobre el clima y la cultura, los padres escuchan clima y piensan en la lluvia o el tiempo, escuchan la palabra cultura y piensan en grupos raciales/étnicos.³ En la imagen abajo se muestran algunos ejemplos adicionales de este tipo de falta de comunicación y desconexión.



Learning Heroes. Documento de presentación: [Developing Life Skills in Children: A Roadmap for Communicating with Parents](#). Junio de 2018. Diapositiva 12.

³ Presentación de *Learning Heroes* en la reunión de SDI SCASS, marzo de 2017. Organizada por CCSO.

Una vez que las familias entienden lo que las escuelas persiguen y lo que significan las palabras, se vuelven más abiertas a participar en soluciones. En East Lubbock, TX, el equipo de *Promise Neighborhood* hizo esto al citar a los padres cuyos hijos no llegaban a la escuela a tiempo. Se enteraron de que los padres se iban a trabajar antes de que empezara la escuela y no pueden estar allí al momento en que sus hijos salen. Como resultado de estas conversaciones, los padres pidieron que la escuela se abriera a las 6:30 AM, para que pudieran tomar el autobús de las 7 AM para ir a trabajar y llevar a sus hijos a la escuela. En Nueva York, Derek Baker comenzó a realizar conferencias de padres en lugar de suspensiones para los estudiantes que continuaban merodeando por los pasillos. Envío una carta a las casas y pidió que los padres fueran al día siguiente para una reunión, o el estudiante tendría que cumplir una suspensión de dos días. Cerca del sesenta por ciento de los padres optaron por dejar que sus hijos se quedaran en casa durante esos días. En tres o cuatro semanas, sólo un puñado de niños permanecieron en los pasillos y la mayoría de esos niños tenían otras necesidades más extremas que necesitaban ser tratadas de manera diferente.

Mary Ellen Burns describe la transformación en la cultura y el compromiso de los padres y las familias que vio en East Lubbock, TX. "Antes del cambio, las escuelas estaban desprovistas de padres, excepto por un padre campeón ocasional. Ahora las escuelas tienen un salón de padres activo, padres voluntarios en los salones de clase, en el comedor, y antes y después de la escuela. La sala de padres es un centro de información para padres y un espacio comunitario, a menudo preparan comida (como una olla de frijoles) para hacerla sentir y oler como en casa. Cuando los padres descubren que todo el mundo tiene problemas con, digamos, las matemáticas "nuevas", esto normaliza las dificultades, hay menos renuencia a ir al maestro para pedir ayuda. Hay menos vergüenza y miedo. Los padres están comprendiendo su papel de llevar a los hijos a la escuela y asegurarse de que los niños hagan la tarea, aunque no puedan ayudarlos." Los padres y las familias quieren que sus hijos tengan éxito, pero a menudo necesitan ayuda para averiguar cómo apoyar a sus hijos y cómo son los diferentes tipos de compromiso en la práctica.

INFORME #4: EJEMPLOS DE PASOS PARA PREPARARSE PARA UN CAMBIO CULTURAL

Además de los ejemplos que describimos en los primeros tres informes sobre el cambio de cultura, hay una serie de ejemplos adicionales que podrían ser útiles para los líderes de la escuela y del distrito que están llevando a cabo un cambio de cultura. Los siguientes ejemplos se correlacionan con las categorías de la Herramienta de inicio rápido, incluyendo Nombre sus valores, Mire a su alrededor, Cuente sus costumbres y Divulgación asertiva. En cada una de las categorías, proporcionamos ejemplos y citas de nuestras entrevistas y experiencia profesional previa.

1. Nombre sus valores

- "Hacerles saber a los estudiantes que a uno le importaban fue lo principal. Muchas veces con estos estudiantes, nunca nadie les dijo que son amados. Tuvimos que cambiar la cultura en el sentido de que los estudiantes sabían que nos preocupamos por ellos. Para hacer eso tuvimos que entender los intereses y los valores de los estudiantes y no hacer suposiciones." - Melodie Baker
- "Fue un gran esfuerzo para establecer la creencia de que todos somos responsables de estos estudiantes." – Robin Lock
- "No simpaticen con los niños porque cuando sienten lástima por ellos, los dejan salirse con la suya, no sientan empatía porque no saben por lo que están pasando. Por favor, no sean apáticos." Derrek Baker
- "No se trata de disminuir las referencias disciplinarias, sino de cambiar la cultura de la escuela que afecta la disciplina y el comportamiento." - Melodie Baker
- Aumentar el tiempo y la calidad de la enseñanza fue un enfoque en Ann Arbor, Michigan. En lugar de enviar a los estudiantes que se comportan mal fuera del salón de clases a la oficina del director, los maestros podrían pedir ayuda en sus salones de clase. Los administradores de la escuela iban al aula para limitar la cantidad de tiempo que los estudiantes perdían. Este cambio de ubicación para la disciplina en el salón de clases fue un cambio significativo para los administradores, los maestros y los estudiantes, y reflejó el valor de estar en el salón de clases para aprender.⁴

⁴ Corbett, J. [Ann Arbor, MI: Focusing on Achievement Gaps](#). Center on School Turnaround de WestEd. 2017

2. Mire a su alrededor

- "Algunos cambios realmente ayudaron a marcar las pautas en el edificio. Los grandes murales de arte, que presentaban a los estudiantes, difundían mensajes de aspiración y de altas expectativas." – Robin Lock
- Utilice sus puntos fuertes, es decir, "La escuela fue débil académicamente durante mucho tiempo, pero tenía programas deportivos fuertes, por lo que algunos estudiantes querían ir allí por el atletismo. Con la llegada del programa de la universidad, las familias ahora buscan el nivel de rigor que antes no tenían." – Robin Lock
- Crear salones de padres en las escuelas. - Mary Ellen Burns
- Abrir la escuela los sábados y brindar opciones de aprendizaje los martes y jueves por la noche. "Esta flexibilidad y las opciones adicionales fueron fundamentales para el modelo que utilizamos. Conseguir que vayan a la escuela ya es difícil, por lo que conseguir que vayan a la escuela en momentos no tradicionales puede ser aún más difícil. En Buffalo, faltan centros comunitarios. Abriríamos las escuelas como un centro comunitario con recursos - actividades extracurriculares, clases de natación para padres e hijos, silver sneakers (actividades para personas mayores) - todo para aumentar la participación de la comunidad." - Melodie Baker
- Las experiencias de enriquecimiento para los estudiantes pueden tener un impacto académico, es decir, un zoólogo trae animales para que los estudiantes los vean. "Tuvimos que convencer al distrito de que [el aprendizaje extendido] no debería ser sólo una tutoría y una actividad académica. Queremos ampliar sus horizontes y ofrecer servicios prácticos, como asistencia jurídica. Las universidades locales se están acercando y brindan clases de justicia penal en la escuela. Lo están haciendo gratis. Ha cambiado completamente la cultura - los padres vienen a los eventos, conocen a sus vecinos y cambian la comunidad." - Melodie Baker

3. Cuente sus costumbres (rutinas)

- "Cada día hago anuncios matutinos y resalto las **4 P**: ser puntual, estar preparado, ser productivo y ser profesional. Realmente queremos que las **4 P** queden grabadas en la mente del estudiante." - Derek Baker
- Nos aseguramos de que todos los maestros estuvieran en el pasillo cuando sonaba la campana. Tener a todos los maestros afuera redujo las peleas y los juegos rudos y aumentó el número de estudiantes que llegaban a clase a tiempo. Además, nos aseguramos de que hubiera un maestro en el salón cuando los niños estaban allí." - Melodie Baker

- "Al parecer, a todo el mundo le encantan las camisetas. No entiendo de qué se trata, pero les encanta ese estilo. A los estudiantes les gusta ser reconocidos por sus diferencias, así que las camisetas han sido muy populares para separar a los estudiantes universitarios de los demás." – Robin Lock
- "Tenemos 4-5 viajes durante el año escolar al campus universitario. En el primer viaje, reconocimos a los estudiantes y a sus familias, con fotos, y les entregamos certificados, es un elemento de celebración al comenzar la etapa en la escuela secundaria orientada a estudios universitarios." – Robin Lock
- Introducción de clases de liderazgo estudiantil - "Escogí específicamente a los estudiantes que estaban a punto de meterse en problemas y los llamé 'nuevos líderes estudiantiles'. Se reúnen todos los lunes y almuerzan juntos. Hemos tenido menos informes y problemas disciplinarios con estos estudiantes." - Derek Baker
- "Quiero ver un objetivo y un estándar en la pizarra cuando camino en cualquier salón de clases, todas las clases deben tener una tarea para "hacer ahora" cuando los estudiantes entran por la puerta y tener un boleto de salida para cuando se vayan. - Derek Baker

4. Divulgación asertiva

- "Una vez que consiga una victoria, anúncielo para obtener más apoyo. Cuando pudimos demostrar algún éxito, todos querían ser parte de ese equipo ganador." - Melodie Baker
- "El verdadero impacto colectivo incluye múltiples entidades y organizaciones que tratan la situación de manera holística." - Mary Ellen Burns
- "Muchos miembros de la comunidad -tanto el personal como las familias- no creían que fuera a suceder, pero hubo algunos activistas que dijeron que creen que esto puede suceder. Y si no hubiéramos tenido ese grupo central de visionarios desde un punto de vista organizativo, el cambio probablemente no habría ocurrido." – Robin Lock

INFORME #5: EJEMPLOS ADICIONALES DE CAMBIOS CULTURALES DESDE LA ESCUELA

La cultura de la escuela se ve en los valores, los patrones de comportamiento y las costumbres que prevalecen dentro de la comunidad de la escuela - sus estudiantes, maestros, personal, familias de estudiantes, voluntarios, y cualquier otro con una asociación íntima con la escuela. Cuando la comunidad escolar impulsa su cultura en torno al éxito en el aprendizaje, se sientan las bases para una mejora sólida y continua.

Una cultura escolar no se asienta sobre una comunidad escolar como niebla, sino que surge de los sueños y planes, las relaciones, las costumbres y las rutinas de las personas. Por eso, cada escuela es una comunidad y una cultura en sí misma, única. Esa cultura escolar también puede ser construida y moldeada intencionalmente cuando las personas de la comunidad escolar definen sus valores, construyen su entorno y establecen sus costumbres y rutinas. A continuación se presentan ejemplos de cómo algunas comunidades escolares han dado forma a sus culturas, pero cada escuela escribe su propia historia, encuentra su propio camino y aprende sus propias lecciones.

1. Añada una experiencia común cada día

Finalidad: Agregue una experiencia común relacionada con el aprendizaje al día/semana de la escuela; enseñe una palabra, cita o consejo de estudio; tal vez rote estos para que un día sea una palabra, al día siguiente una cita, al día siguiente un consejo de estudio; refuércelo durante todo el día, incluso en conversaciones casuales con y entre estudiantes.

TIEMPO: Aproximadamente 2 o 3 minutos

Método/Instrucciones: Agregue a la rutina diaria una palabra de vocabulario, una cita inspiradora (incluyendo, por ejemplo, una frase motivante de un libro que los estudiantes puedan estar leyendo) o un consejo para el estudio. Puede diferenciar con un elemento para grados inferiores y otra para grados superiores. Pero no permita que eso sea el final. Durante todo el día, pida a los estudiantes (en los pasillos, en la cafetería, en el patio de recreo, así como en las clases) que usen la palabra en una oración o que vean si pueden repetir la cita. Pregunte acerca del consejo y pregúnteles si creen que lo usarán. Lleve el elemento diario a una experiencia común para todos los estudiantes (y profesorado) que los conecte entre sí en el nuevo aprendizaje. El viernes, vea si un estudiante se ofrece como voluntario para recitar los elementos de los cinco días durante los anuncios de la mañana o en el salón de clases. O recuerde alguna experiencia de semanas anteriores. A los niños les encantan los recuerdos comunes.

2. Confirme el aprendizaje diario

Propósito: Para ayudar a los estudiantes a confirmar rutinariamente su dominio, termine cada día escolar con los estudiantes anotando en un diario las principales lecciones aprendidas del día. Los niños de kindergarten pueden hacer un dibujo. Los estudiantes de primaria escriben un par de palabras. Los estudiantes mayores deben escribir oraciones completas. Esta actividad universal en todas las aulas contribuye a una cultura escolar centrada en el aprendizaje. Esta actividad es conducida por el maestro en con la última sesión de clase del día. Una variación sería que una vez a la semana los estudiantes escriban sus lecciones aprendidas en un papel para llevar a casa y discutirlos con los padres; pedir a los padres que pongan sus iniciales en el papel para que el estudiante lo entregue. Pida a los estudiantes que se ofrezcan como voluntarios para compartir con la clase la conversación con sus padres.

TIEMPO: Aproximadamente 4 o 5 minutos

Método/Instrucciones: Esta actividad es conducida por el maestro en la última sesión de clase del día. En los últimos minutos de cada día escolar, pida a los estudiantes que anoten algunas notas para recordarles lo que aprendieron ese día. Incluya lo que se aprendió en todas las clases ese día, pero sólo los puntos culminantes. Una o dos grandes lecciones aprendidas para el día. Los estudiantes más jóvenes pueden usar historias con dibujos; limite el tiempo de la actividad para que las entradas sean breves y al punto; pregunte a un par de estudiantes (diferentes cada día) qué escribieron. ¡Aplauda por un buen día de aprendizaje y crecimiento personal!

3. Comparta su experiencia interna

Propósito: En la escuela siempre reside experiencia. Mantener una lista de la experiencia especial de cada líder y maestro fomenta el compartir y la colaboración enfocada en la práctica. Con esta información, el Director de la escuela puede programar intercambios de experiencias en los que los miembros de la facultad se turnan para mostrar sus habilidades especiales y ayudar a sus colegas a adoptarlas. Ejemplos de experiencia especial podrían incluir: uso de la respuesta coral; normalización; lectura profunda; transiciones entre modos; música en la instrucción; técnicas de cuestionamiento; diseño de lecciones; aprendizaje cooperativo, etc.

Nótese que esta práctica efectiva es una manera de mejorar y construir sobre la experiencia de los maestros y líderes en las escuelas por medio de:

- Ofrecer oportunidades regulares de aprendizaje en el trabajo, incluyendo entrenamiento, tutoría y observación (incluyendo observaciones de pares).
- Aprovechar y maximizar la efectividad de los maestros, entrenadores y líderes de alto rendimiento utilizándolos como modelos y entrenadores de pares.

Método/Instrucciones: Crear y actualizar rutinariamente un Inventario de experiencia de las habilidades especiales de los maestros individuales para que estos maestros puedan ser llamados a compartir sus habilidades en reuniones de la facultad y talleres según lo planeado por el Director de la escuela. Una versión avanzada de esta práctica efectiva incluiría videos de los maestros demostrando sus habilidades especiales. También incluya un Enfoque en [Nombre del maestro] en cada reunión de la facultad y designe a un maestro para que explique una actividad en particular a la facultad. Ofrezca a los maestros oportunidades de capacitación más extensas cuando el horario lo permita.

4. Intercambiar y compartir reflexiones de la lección

Método/Instrucciones: Grabar las reflexiones sobre una lección que se acaba de impartir es una buena práctica para cualquier maestro. Ocasionalmente, compartir las reflexiones con un colega es un gran ejemplo de colaboración centrada en la práctica. Como práctica rutinaria, cada maestro intercambia una vez a la semana una breve reflexión escrita con un colega. En cada reunión del profesorado, el Director de la escuela pide a tres maestros que hablen sobre alguna de las reflexiones de la lección que haya sido compartida con ellos.

5. Solicitar y actuar sobre la base de los aportes de las partes interesadas

La cultura se refiere a los patrones normativos de comportamiento social de un grupo cargados de valores, tal como se observa especialmente en sus rutinas, costumbres y tradiciones. El clima está estrechamente relacionado con la cultura, pero es la forma en que los miembros de la comunidad perciben a la comunidad y su relación con ella. Para una escuela, el clima se revela a través de las percepciones expresadas de los estudiantes, los maestros, las familias, el personal y otros que tienen una estrecha relación con la escuela. Éstas son las partes interesadas, y sus opiniones cuentan. *Four Domains* aconseja: "Aprenda lo que piensan los constituyentes mediante encuestas, foros, grupos de discusión y buzones de sugerencias. Comparta y actúe sobre la base de lo que se aprende. Tenga en cuenta los aportes de los constituyentes al tomar decisiones programáticas. Demuestre consistentemente que todas las voces son escuchadas" (p. 27).

Método/Instrucciones: Después de describir la cultura escolar deseada, elabore una encuesta de clima para determinar las percepciones de las personas sobre la escuela y sus relaciones entre sí y con la escuela misma.

6. Aspirar y preparar

La escuela puede hacer mucho para ayudar a los estudiantes a ver todas las maravillas que tiene el mundo, para ampliar su ámbito de interés. A esto se le llama "relevancia adquirida", cuando el estudiante se interesa en un tema que antes no conocía o que no le resultaba interesante. Esta práctica tiene dos componentes: (1) adoptar una filosofía de la escuela de que todos los estudiantes están destinados al éxito, que puede definirse como destinados a la universidad; y (2) ayudar a cada estudiante a ver el camino que traza a partir de lo que hace hoy y los objetivos que puede perseguir.

Método/Instrucciones: El equipo de mejoramiento escolar, o un equipo especial formado para este propósito, planifica maneras de fomentar altas expectativas personales en cada estudiante. Un ejemplo es crear una pared de éxito en un pasillo. En esa pared se coloca un mapa que muestra una bandera en el lugar donde se encuentra la universidad de cada maestro, con el nombre del maestro y el nombre del colegio. De manera similar, en las asambleas, los maestros pueden describir sus experiencias universitarias, y los invitados pueden ser invitados a hacer lo mismo. Los carteles podrían anunciar que todos los estudiantes están destinados a la universidad. Las técnicas reales variarán según la edad, pero la idea es infundir en la cultura escolar estímulos prácticos y visibles para que los estudiantes aspiren a la universidad y se preparen para llegar a ella. Además, se planea incluir actividades e información de "aspirar y preparar" en reuniones con los padres y otros miembros de la familia, para involucrarlos en discusiones sobre los sueños de los estudiantes y en conversaciones honestas sobre lo que se necesita para hacer que estos sueños se hagan realidad. Los programas de educación familiar, que varían según la edad del estudiante, enfatizan el papel de la familia en la formación de los hábitos de estudio, lectura y relación respetuosa y responsable con quienes los rodean.

Ejemplos adicionales de ganancias rápidas:

Salude a cada estudiante con un mensaje alentador cuando entre al salón. Todos los maestros, todos los días. El maestro saluda a cada estudiante por su nombre, con un mensaje positivo y alentador al momento de entrar al salón. Algunos maestros le dan la mano cuando entran. Un estudio reciente⁵, publicado en *Journal of Positive Behavioral Interventions*, demuestra que "Saludar a los estudiantes en la puerta establece un tono positivo y puede aumentar su involucramiento y reduce conducta indisciplinada." Invirtiendo unos pocos minutos para darle la bienvenida a los estudiantes promueve un sentido de pertenencia, proveyéndole apoyo social y emocional que les hace sentir comprometidos con su aprendizaje. Cada estudiante debe pasar por esta experiencia una vez al día. La escuela puede decidir hacer esto en la primera clase del día.

Todos los Adultos son Mentores, Cada Estudiante Tiene un Intercesor. Asigne a cada adulto en el plantel – incluyendo empleadas de comedor y oficinistas- dos o tres estudiantes de los cuales ellos serán responsable de cotejar durante la semana. En las escuelas superiores, este enfoque se puede formalizar en periodos de 15 minutos de asesoramiento y consejos.

Un lugar Acogedor. Una carta amistosa para los visitantes explica los procedimientos; el personal de oficina esta adiestrado en cómo darle la bienvenida a la visita y cómo responder a las llamadas en forma amena; un estudiante en cada salón sirve de embajador para saludar la visita y presentársela a la clase.

Horas de Visitas Abiertas. El director escolar calendariza horas de visitas abiertas regulares durante las cuales padres, maestros y estudiantes pueden acudir a conversar. En algunas escuelas los maestros hacen lo mismo.

⁵ Terada, Youki. Welcoming Students with a Smile." *Edutopia*, September 11, 2018. Retrieved from <<https://www.edutopia.org/article/welcoming-students-smile>>.

Puntos de Conversación. Provéale a todo el personal “puntos de conversación” para asistirlos al momento de indicarle a los padres y los miembros de la comunidad, (y a los estudiantes) lo que tiene especial su escuela, los valores medulares, y el rol de cada persona para ayudar a todos los estudiantes a ser exitosos.