

[Type here]

Marco de Evaluación

para

las Prácticas de Liderazgo Culturalmente
Comprometido en las escuelas

The logo for CRELES consists of the letters 'C', 'R', 'e', 'L', 'E', 'S' in a bold, sans-serif font. The 'C' is blue, 'R' is blue, 'e' is green, 'L' is green, 'E' is red, and 'S' is red.

(Culturally Responsive Leadership and Evaluation in Schools)



Cofinanciado por el Programa Erasmus+ de la Unión Europea

Acerca de esta publicación

Esta publicación es uno de los productos del proyecto “Culturally Responsive Leadership and Evaluation in Schools” (CReLES), desarrollado entre septiembre de 2019 y noviembre de 2022, y financiado en el marco del programa Erasmus+ - Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas - Asociaciones estratégicas para la educación escolar.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.

Esta publicación refleja únicamente los puntos de vista de los autores y autoras, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

Referencia del proyecto: 2019-1-IE01-KA201-051419

Atribución

Puede copiar, descargar o imprimir el contenido de esta publicación para su propio uso, siempre que se dé el debido reconocimiento a los autores y autoras.

Por favor cite esta publicación como: Everyone (2021). *Evaluation Framework for Culturally Responsive Leadership Practices in Schools*. DOI: xx.xxx/RG.x.x.xxxx.xxxx/x



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea

Tabla de contenidos

Introducción	4
1. Finalidad y justificación.....	4
2. Contexto.....	5
3. Estructura y aplicación.....	6
MARCO DE EVALUACIÓN PARA UN LIDERAZGO ESCOLAR CULTURALMENTE COMPROMETIDO	8
ÁREA 1: Competencias para un liderazgo culturalmente comprometido	8
ÁREA 2: Liderazgo para una enseñanza culturalmente comprometida	11
ÁREA 3: Entorno escolar culturalmente comprometido e inclusivo / Clima de compromiso cultural	14
ÁREA 4: Colaboración con los padres (familia) y la comunidad local	17
Bibliografía	19

Introducción

1. Finalidad y justificación

El notable aumento en el número de inmigrantes en muchas partes de Europa se ha visto reflejado en las últimas décadas en escuelas y aulas multilingües y multiculturales. Para un acceso equitativo a la educación para todas las cohortes de estudiantes, es necesario crear un entorno de aprendizaje que **reconozca, responda positivamente y celebre los fundamentos de las culturas**. En otras palabras, que el clima escolar sea culturalmente comprometido.

Varios factores/actores y variables sistémicas del contexto educativo influyen en la capacidad de respuesta cultural en las escuelas. Las regulaciones, políticas y recursos para gestionar la educación y el bienestar de los niños y niñas o jóvenes migrantes y refugiados tienen un impacto significativo en la comprensión mutua de los equipos directivos y docentes con el alumnado, su participación en el aprendizaje y su inclusión en la comunidad de acogida. La preparación y la capacidad profesional de docentes y equipos directivos para garantizar la igualdad de oportunidades de aprendizaje que resulten en estándares de rendimiento comparables para estudiantes de todos los orígenes culturales y étnicos son igualmente esenciales.

En la mayoría de los casos, sin embargo, la diversidad se reconoce en la retórica de las políticas, mientras que, en la práctica, se hace poco para apoyar el aprendizaje del alumnado con antecedentes migratorios. Hay pocos programas de desarrollo profesional para los equipos directivos y docentes que los capaciten para administrar y enseñar en clases multiculturales y multilingües y contrarrestar los prejuicios predominantes en la comunidad escolar. Los países europeos, con altas proporciones de poblaciones de estudiantes inmigrantes, están tratando de facilitar que el alumnado con este perfil aprenda el idioma de instrucción. El objetivo es aumentar el dominio en el idioma de instrucción para comprender el contenido de aprendizaje, participar plenamente, rendir mejor dentro y fuera de las escuelas, desarrollar confianza en sí mismos e integrarse fácilmente. En algunos países se asignan fondos especiales para este fin y horas extra de enseñanza a las escuelas; sin embargo, el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) revela la falta de equilibrio entre los estándares de rendimiento de los estudiantes de origen migrante y sus pares no migrantes.

Además, la tasa de abandono temprano de los estudios también es más alta para el alumnado inmigrante en comparación con el local, lo que sugiere que el dominio del idioma de instrucción y de las competencias requeridas no son suficientes para garantizar los logros académicos del alumnado inmigrante y la mejora de su integración en el sistema educativo y en la comunidad.

Los resultados dentro de la escuela están estrechamente vinculados a las variables fuera de la escuela, y los legisladores y otros servicios auxiliares de apoyo también ven a las escuelas como una solución a los problemas del alumnado¹. Junto con el apoyo sistémico (regulaciones y políticas de apoyo, programas de desarrollo profesional para docentes y equipos directivos, financiamiento especial para

¹ Shores, K., Kim, H. E., & Still, M. (2020). Categorical inequalities between Black and White students are common in US schools—but they don't have to be. Brookings Center Chalkboard. Retrieved 12 July 2020. from <https://www.brookings.edu/blog/brown-center-chalkboard/2020/02/21/categorical-inequalities-between-black-and-white-students-are-common-in-us-schools-but-they-dont-have-to-be/>

escuelas con una alta proporción de estudiantes migrantes y/o refugiados, provisión de personal adicional, trabajadores sociales, psicólogos, profesionales de la justicia juvenil), existe la necesidad de que las escuelas tengan un entorno de aprendizaje propicio para todos los perfiles de alumnado, independientemente de sus afiliaciones étnicas y culturales.

Todos los niveles de liderazgo escolar tienen un papel en la promoción y el mantenimiento de dicho clima y prácticas de sensibilidad cultural en las escuelas que faciliten el aprendizaje y el bienestar de todo el alumnado. De hecho, los equipos directivos pueden fomentar un entorno en el que se aprenda sobre nosotros mismos y el mundo que nos rodea dentro del contexto de la(s) cultura(s).

Los marcos de la inspección educativa a menudo están diseñados para conectar estas variables escolares y sistémicas al enfatizar, por ejemplo, métodos de enseñanza específicos o disposiciones para estudiantes con necesidades especiales. Asimismo, las variables macro y micro de la sensibilidad cultural se encuentran generalmente en los marcos de calidad de las diversas jurisdicciones educativas bajo múltiples encabezados y estándares.

Se necesita un marco de evaluación que reúna todos los indicadores para aumentar la conciencia de los equipos directivos, de la inspección y de otros agentes auxiliares de apoyo, acerca de una inclusión que abarque todas las diferencias y las vea como una oportunidad para crear climas positivos de diversidad cultural y lingüística en las escuelas.

En consecuencia, varias partes interesadas pueden evaluar lo que están haciendo los equipos directivos y lo que se debe hacer para reducir las desigualdades educativas, promover mejores ajustes entre estudiantes de origen migratorio (o refugiados/minorías) y mejorar las relaciones interculturales o la cohesión social entre la mayoría y el alumnado migrante. Este Marco representa una síntesis de la investigación bibliográfica sobre liderazgo escolar culturalmente comprometido, encuestas nacionales dirigidas a los equipos directivos y estudios de casos realizados en cuatro países europeos, tales como Austria, Irlanda, Rusia y España.

Este Marco de evaluación está construido para resaltar actitudes y comportamientos que constituyen un liderazgo culturalmente comprometido y prácticas que crean un clima culturalmente receptivo en la escuela. Como sabemos, los equipos directivos tienen varios roles y una amplia gama de responsabilidades que se incluyen en los marcos de evaluación escolar de manera integral. Los equipos directivos emplean estos marcos de calidad para autoevaluar sus prácticas, mientras que los inspectores los usan durante la inspección externa de las escuelas y forman juicios de calidad. Del mismo modo, este marco de calidad para el liderazgo culturalmente comprometido está pensado para ayudar a los equipos directivos, inspectores escolares y otros proveedores de apoyo sectorial a evaluar el alcance de la sensibilidad cultural en sus escuelas.

Además, el Marco de indicadores de calidad está diseñado para una comprensión compartida de la sensibilidad cultural en las escuelas y garantizará la coherencia en las evaluaciones realizadas por las propias escuelas o los inspectores. Este Marco puede usarse exclusivamente para inspecciones temáticas o en conjunto con el marco general de calidad.

2. Contexto

Este marco de evaluación se desarrolla como parte del Proyecto Erasmus+ “Culturally Responsive Leadership and Evaluation in Schools” a la luz de las prácticas de liderazgo escolar, la legislación y la

regulación en apoyo de la diversidad cultural cada vez mayor en las escuelas y los esfuerzos educativos de alto nivel (desarrollo del plan de estudios, evaluaciones estandarizadas, formación inicial del profesorado, etc.) en cuatro países socios: Austria, Irlanda, Rusia y España. El grupo de trabajo revisó las legislaciones e investigó la literatura académica, encuestó a los equipos directivos y realizó estudios de casos en sus respectivos países para recopilar información completa y detallada sobre los apoyos y desafíos para el liderazgo escolar en un entorno multicultural. Además, los datos así recopilados proporcionaron información sobre lo que están haciendo los equipos directivos y el profesorado en sus escuelas, cuáles son las expectativas del alumnado, las familias y las comunidades locales y qué creen las diferentes partes interesadas que se puede hacer para promover la inclusión multifacética en las escuelas y mejorar los resultados académicos de cada estudiante.

A la luz de esta información, se ha desarrollado un marco de evaluación que se enfoca en el Liderazgo Culturalmente Comprometido que puede incluirse en los marcos de evaluación escolares existentes o usarse por separado para evaluar hasta qué punto la sensibilidad cultural está integrada en las escuelas. En ambos casos, se espera que este marco impulse el cambio al introducir el compromiso cultural como un aspecto esencial en la educación nacional y en los sistemas de garantía de calidad, no solo en los países asociados. Los equipos directivos, independientemente del nivel de liderazgo escolar al que pertenezcan, también pueden usar el marco como una herramienta para la autorreflexión, así como un instrumento de autoevaluación para revisar su comprensión y alcance de la implementación del liderazgo culturalmente comprometido. El marco tiene como objetivo:

- Diseñar un conjunto de **fundamentos metodológicos y teóricos** para liderar la convivencia intercultural y mejorar la inclusión/resultados académicos de estudiantes refugiados y/o migrantes en la escuela.
- Establecer **un conjunto de indicadores** para evaluar el estado real de una escuela con respecto a las prácticas de Liderazgo Culturalmente Comprometido.
- Establecer un conjunto de **indicadores de diagnóstico** para los equipos directivos para prevenir problemas de inclusión y bajo rendimiento académico de jóvenes inmigrantes.
- Definir un **conjunto de competencias** para que los equipos directivos aborden estos problemas y, si corresponde, para identificar mejor los problemas potenciales y los perfiles compatibles.
- Establecer un **conjunto de patrones para diseñar planes de acción y actividades** específicas para liderar la enseñanza y el aprendizaje con y para estudiantes refugiados y/o inmigrantes.
- Identificar un conjunto de **indicadores de evaluación** para **medir** la **eficacia de las actividades y estrategias de liderazgo** que se lleven a cabo.

3. Estructura y aplicación

Este Marco se puede utilizar de forma independiente o para complementar los marcos de evaluación escolar existentes en la evaluación del grado de compromiso cultural en las escuelas. A pesar de ser multifacético, el Marco está organizado de manera simple para alinearse con cualquier marco de evaluación escolar. Todo el Marco está construido en torno a Liderazgo y Gestión, que generalmente es una dimensión importante de cualquier marco de evaluación escolar. El Marco ofrece un aspecto

específico del liderazgo y la gestión escolar que es el liderazgo escolar culturalmente comprometido. Además, el liderazgo escolar en este Marco se considera un **rol** o una **función** y **no se limita a un individuo o posición**.

La **estructura del Marco (Figura 1)** se basa en las Directrices de Autoevaluación Escolar del Departamento de Habilidades Educativas (Irlanda), disponibles en el [siguiente enlace](#).

Se divide el liderazgo escolar culturalmente comprometido en **cuatro áreas** que ejemplifican los aspectos distintivos, aunque interrelacionados, de la dimensión.

Cada área se expande a través de **estándares** que identifican **comportamientos, atributos y características de prácticas efectivas** en una escuela culturalmente comprometida. Estos estándares guiarán a los equipos directivos y evaluadores externos para especificar las áreas que necesitan mejorar con el fin de obtener mejores resultados de aprendizaje para estudiantes de perfiles culturales diversos. Por lo tanto, las escuelas pueden priorizar las áreas que necesitan mantenimiento o mejoras.

Se proporcionan **ejemplos de práctica efectiva** para cada estándar para especificar puntos de referencia para los equipos directivos y otras personas involucradas en la evaluación interna o externa de las escuelas para formular valoraciones basadas en evidencias sobre la calidad de aspectos particulares de la oferta educativa del centro. Además, los ejemplos permiten a los equipos directivos diseñar su plan de mejora escolar a la luz de los hallazgos de su autorreflexión. Algunos ejemplos pueden parecer relevantes para varios estándares. Sin embargo, se ha tenido cuidado de ubicarlos bajo el estándar donde son más relevantes en el contexto escolar.

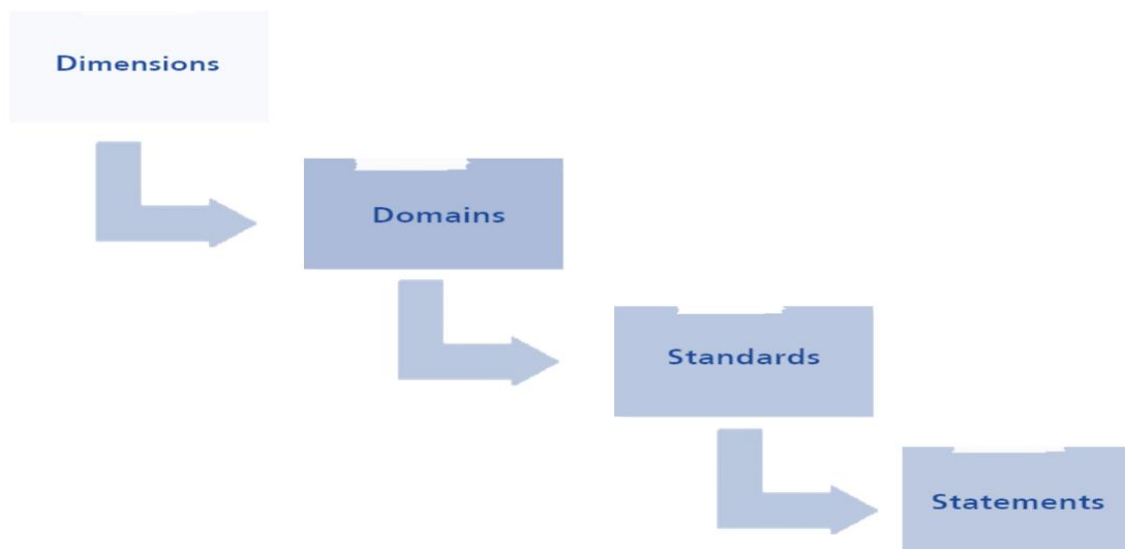


Figura 1: Estructura del marco

MARCO DE EVALUACIÓN PARA UN LIDERAZGO ESCOLAR CULTURALMENTE COMPROMETIDO

ÁREA 1: Competencias para un liderazgo culturalmente comprometido

Estándar: Autorreflexión crítica

Práctica efectiva

- Los equipos directivos reflexionan periódicamente sobre sus propias experiencias de vida y relación con distintos colectivos (es decir, aquellos que son identificados por origen, etnia, nivel socioeconómico, religión y género), y se preguntan cómo estos factores influyen en sus creencias y acciones.
- Los equipos directivos son conscientes que ellos, como todo el mundo, pueden interiorizar involuntariamente los sesgos que dan forma a su dirección e interacciones con alumnado, familias y docentes.
- Los equipos directivos hacen un esfuerzo consciente para evitar los estereotipos (creencias demasiado generalizadas sobre ciertos grupos) y las *microagresiones* (comentarios sutiles o acciones discriminatorias no intencionales).
- Los equipos directivos usan las voces de estudiantes/padres/comunidad para comprender cómo varios marcadores de identidad (es decir, aquellos asignados por origen, etnia, capacidad, nivel socioeconómico, religión y género) influyen en las oportunidades educativas que recibe el alumnado.
- Los equipos directivos son conscientes del racismo institucional y otros sesgos sistémicos y entienden cómo estas predisposiciones pueden poner en desventaja a algunos grupos de estudiantes y privilegiar a otros.
- Los equipos directivos reflexionan sobre cómo encontrar el mejor enfoque para eliminar el racismo institucional.
- Los equipos directivos son conscientes de diversidad cultural del alumnado inmigrante. Los equipos directivos revisan cuidadosamente los conflictos/enfrentamientos/disputas entre el alumnado en busca de las causas fundamentales y emplean estrategias de resolución de conflictos y prevención de la violencia para evitar que ocurran en el futuro.
- Los equipos directivos conocen cuáles entre los eventos escolares pueden excluir a cualquier grupo de estudiantes.
- Los equipos directivos son conscientes de sí mismos y demuestran comprensión, sensibilidad y aprecio por la historia, los valores, las experiencias y los estilos de vida de los demás.

- Los equipos directivos revisan críticamente sus políticas y prácticas escolares para la inclusión, la igualdad de oportunidades y el éxito de todas las cohortes de estudiantes.

Estándar: Pensamiento estratégico y planificación

Práctica efectiva

- Los equipos directivos trabajan juntos para desarrollar un plan estratégico que abarque la igualdad de oportunidades y los resultados positivos del aprendizaje del alumnado al tener plenamente en cuenta la heterogeneidad social (por ejemplo, clase, género, culturas, religiones, etnias, habilidades) entre el alumnado.
- Los equipos directivos se aseguran de que la visión y la misión de la escuela sean inclusivas.
- Los equipos directivos plantean la visión, la misión y las metas de la escuela a la luz de las perspectivas y aspiraciones de padres, estudiantes y comunidad en general.
- Los equipos directivos asignan recursos (personal y tiempo) para apoyar la pedagogía culturalmente comprometida y el aprendizaje de estudiantes de origen migratorio/minorías/refugiados.
- Los equipos directivos planifican e implementan iniciativas de aprendizaje y desarrollo profesional que aumenten la conciencia del personal sobre la responsabilidad cultural y les permitan ver su trabajo a través de una lente de equidad.
- Los equipos directivos invierten en desarrollar su propia competencia y compromiso cultural.
- Los equipos directivos consideran la cultura, la jerarquía y otras dinámicas del sistema educativo en la toma de decisiones.

Estándar: Comunicación

Práctica efectiva

- Los equipos directivos siguen una política de puertas abiertas y se relacionan directamente con el alumnado.
- Los equipos directivos se comunican con frecuencia con el personal para discutir cualquier inquietud relacionada con la diversidad cultural y lingüística del alumnado, sus necesidades de aprendizaje y rendimiento educativo.
- Los equipos directivos publican regularmente información en los sitios web del centro para mantener a las familias/tutores y a la comunidad, completamente informados sobre las políticas, prácticas y actividades del centro.

- Los equipos directivos realizan reuniones con representantes de la comunidad para conocer sus perspectivas y aspiraciones.
- Los equipos directivos involucran al Consejo Escolar, la AMPA, las Cámaras de Comercio y la Inspección educativa y lideran conversaciones sobre equidad e inclusión.
- Los equipos directivos son oyentes activos y pueden identificar y disipar los conflictos de forma rápida y eficaz.
- Los equipos directivos brindan oportunidades (es decir, foros) al alumnado para compartir su(s) cultura(s), normas, tradiciones y religiones con el resto del alumnado y el personal para superar malentendidos.
- Los equipos directivos apoyan y reciben al alumnado y familias multilingües poniendo a disposición servicios de traducción (intérpretes) durante las reuniones.
- Los equipos directivos se aseguran de que la información escolar y otros recursos se brinden en varios idiomas.
- Los equipos directivos proporcionan una lista de los nombres del alumnado extranjero transcritos fonéticamente para garantizar que no se pronuncie mal ninguno de ellos.

Estándar: Toma de decisiones basada en datos

Práctica efectiva

- Los equipos directivos usan datos (cualitativos y cuantitativos) para orientar sus decisiones.
- Los equipos directivos utilizan los datos del alumnado para desarrollar un perfil demográfico de la población escolar en función de su heterogeneidad social (por ejemplo, clase, género, culturas, religiones, etnias, habilidades).
- Los equipos directivos usan los datos escolares para descubrir y rastrear disparidades en el rendimiento académico entre varias cohortes de estudiantes.
- Los equipos directivos usan los datos para identificar tendencias disciplinarias (tasa de abandono escolar, absentismo, retrasos en el cumplimiento del horario, intimidación y acoso, etc.)
- Los equipos directivos utilizan los datos del centro para ver las brechas culturales en el rendimiento, la disciplina, el enriquecimiento y los servicios de apoyo.
- Los equipos directivos encuestan al profesorado, al alumnado y a las familias para evaluar sus experiencias, pensamientos, actitudes, valores y creencias.
- Los equipos directivos usan los datos para evaluar los avances, celebrar los éxitos y cambiar de rumbo si es necesario.

ÁREA 2: Liderazgo para una enseñanza culturalmente comprometida

Estándar: Diversidad entre el personal y el profesorado

Práctica efectiva

- Los equipos directivos involucran a una variedad de personal (psicólogos, orientadores, trabajadores sociales, monitores de juventud, etc.) para apoyar el bienestar psicosocial del alumnado de todas las culturas.
- Los equipos directivos contratan profesores que representen diversos grupos culturales.
- Los criterios de selección del profesorado y del personal del centro incluyen sensibilidad cultural, conciencia sociopolítica, justicia social y puntos de vista positivos sobre la diversidad.
- La diversidad entre el personal se corresponde estrechamente con la diversidad del alumnado.
- Entre el profesorado del centro alguna persona habla la lengua materna del alumnado extranjero y puede comunicarse con los padres.

Estándar: Desarrollo profesional

Práctica efectiva

- Los equipos directivos organizan y gestionan oportunidades de desarrollo profesional culturalmente comprometidas para el profesorado.
- El desarrollo profesional ofrecido incluye también: enseñanza del idioma de instrucción como segundo idioma, pedagogía para necesidades adicionales, competencias pedagógicas inclusivas, conocimiento de múltiples afiliaciones (origens, etnias/nacionalidades y religiones).
- Los equipos directivos organizan reuniones de equipo (con el profesorado) para revisar el aprendizaje del alumnado para la investigación colectiva sobre la efectividad de la práctica docente.
- Los equipos directivos organizan o diseñan clases culturalmente comprometidas para el profesorado.
- Se ofrecen orientaciones y programas estructurados de formación para que los docentes en prácticas desarrollen su conciencia sobre sus propios prejuicios y su capacidad de respuesta cultural.

Estándar: Pedagogía culturalmente comprometida

Práctica efectiva

- Los equipos directivos animan al profesorado a adoptar y utilizar prácticas culturalmente comprometidas. Se hacen conexiones con la(s) cultura(s) del alumnado y el conocimiento previo de su contexto extendiéndolas más allá del ámbito familiar.
- El equipo docente trae problemas del mundo real a la clase para que el alumnado identifique y proponga soluciones a estos problemas, incluidos los prejuicios y la discriminación.
- El equipo docente incorpora aspectos relacionados con la vida diaria del alumnado en sus clases.
- El equipo docente evalúa los libros de texto y los recursos didácticos y los adapta para que no perpetúen estereotipos ni tergiversen determinados grupos identitarios.
- El equipo docente complementa el plan de estudios oficial con materiales auténticos que reflejan experiencias, personajes, escenarios y temas con los que sus alumnos pueden identificarse.
- La enseñanza se organiza para satisfacer las necesidades de aprendizaje de perfiles cultural y lingüísticamente diversos mediante el uso de una variedad de estrategias de agrupación, actividades prácticas, desarrollo del lenguaje oral y visual, talleres de lectura/escritura.
- La enseñanza fomenta la adopción de un enfoque de aprendizaje centrado en los problemas y se orienta en enseñar a leer tanto la palabra como el mundo² (lenguaje y conciencia sociopolítica).
- El equipo docente usa en clase estrategias culturalmente comprometidas (aclarar las expectativas, ser sensibles en cómo las diversas culturas enfrentan los conflictos, enfatizar un ambiente positivo, sin castigos, etc.).
- El equipo docente utiliza herramientas de evaluación culturalmente comprometidas para el alumnado (estrategias de evaluación formativa, por ejemplo, autoevaluación/evaluación entre pares, evaluaciones basadas en el desempeño, evaluación creativa³ y aprendizaje basado en desafíos).
- El equipo docente ayuda al alumnado a desafiar las estructuras de poder existentes y usa la cultura para dar sentido al plan de estudios y a sus propias experiencias⁴.

² Freire, P. (2005). *Pedagogy of the oppressed*. 30th Anniversary Edition. Continuum.

³ Nortvedt, G. A., Wiese, E., Brown, M., Burns, D., McNamara, G., O'Hara, J., Altrichter, H., Fellner, M., Herzog-Punzenberger, B., Nayir, F., & Taneri, P. O. (2020). Aiding culturally responsive assessment in schools in a globalising world. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 1-23. <http://doi.org/10.1007/s11092-020-09316-w>

⁴ Ladson-Billings, G. (2021). I'm here for the hard re-set: Post pandemic pedagogy to preserve our culture. *Equity & Excellence in Education*, 54(1), 68-78.

- El profesorado y el equipo directivo usa la evaluación como una herramienta de diagnóstico y desarrollo para ajustar su currículo y pedagogía.
- Los equipos directivos responsabilizan al profesorado en el uso de pedagogías, estrategias de gestión y evaluación culturalmente comprometidas.
- Los equipos directivos organizan programas de apoyo educativo a la luz del análisis de datos y evalúan regularmente el impacto de las intervenciones en el aprendizaje y el rendimiento del alumnado.

Estándar: Currículo y compromiso cultural

Práctica efectiva

- El currículo es coherente, inclusivo, culturalmente comprometido y completamente alineado con el currículo oficial.
- El plan de estudios no solo refleja las experiencias vividas por el alumnado, sino que también brinda información sobre la historia, las tradiciones y las experiencias de otras culturas y grupos.
- El equipo directivo procura que los recursos comunitarios y culturales se integren en los aspectos relevantes del currículo escolar.
- El profesorado se basa en las culturas del alumnado para dar forma colectiva a la programación didáctica.
- Se integra una perspectiva global en los planes de estudio de todos los grados en diversas materias (por ejemplo, historia, geografía, literatura, idiomas y religión).
- La participación en actividades extracurriculares, como deportes, tiene en cuenta las preferencias culturales del alumnado (p. ej., en las clases de natación, no todos los estudiantes usarán trajes de baño).

ÁREA 3: Entorno escolar culturalmente comprometido e inclusivo / Clima de compromiso cultural

Estándar: Ambiente positivo y de afirmación

Práctica efectiva

- Los equipos directivos promueven la diversidad (etnicidad, preferencias religiosas, estatus social, origen, etc.), la conciencia y el respeto por las diferencias del alumnado.
- Los equipos directivos y el personal del centro usan los pronombres y nombres preferidos por el alumnado y los pronuncian correctamente.
- Los equipos directivos crean un clima escolar positivo en el que se valoran y fomentan las múltiples identidades del alumnado, y en el cual se afirman las culturas de origen del alumnado.
- Los equipos directivos establecen altas expectativas para todo el alumnado y crean entornos de colaboración con el profesorado para que se superen los obstáculos y se cierren las brechas en los resultados académicos.
- Los equipos directivos promocionan un ambiente escolar positivo y de apoyo donde cada persona se siente valorada, incluida y empoderada.
- Los equipos directivos enfatizan relaciones afirmativas entre el conjunto de estudiantes, entre estudiantes y docentes y otro personal que realza el sentido de pertenencia del alumnado y lo involucra más en su aprendizaje.
- Los equipos directivos promueven la tolerancia y fomentan la apreciación de la diversidad en la cultura escolar.
- Los equipos directivos publican boletines o escriben y dirigen *blogs* que promueven la diversidad en la cultura escolar.

Estándar: Liderazgo estudiantil

Práctica efectiva

- Se tiene en cuenta la voz del alumnado en la toma de decisiones al reunirse regularmente diferentes grupos de estudiantes para obtener retroalimentación.
- El alumnado tiene oportunidades para integrarse socialmente fuera de las clases.
- Existe un programa para facilitar la adaptación de las personas recién llegadas al centro y a la clase, por ejemplo, *Buddy* o Tutoría entre iguales.
- Hay una variedad de oportunidades de liderazgo estudiantil abiertas a todo el alumnado.

- Los equipos directivos (o de orientación) forman a líderes en diversidad, quienes a su vez capacitan a sus pares en diversidad y tolerancia.
- Se organizan foros estudiantiles donde personas de diversas etnias y culturas presentan sus culturas para disipar conceptos erróneos y dismantelar prejuicios.

Estándar: Expresiones de diversidad

Práctica efectiva

- Carteles con indicaciones de cortesía, por ejemplo, Bienvenido/a, Hola, Gracias, ¿Cómo puedo ayudarte?, Perdón, etc., en varios idiomas (según las necesidades del centro).
- Se publica información sobre varias culturas, países y su geografía y características históricas en los tabloneros de anuncios del centro.
- Se exhiben los símbolos relacionados con diferentes religiones y comunidades y su significado para esos grupos.
- Imágenes y artefactos realizados por el alumnado, sus familias y la comunidad se exhiben de manera destacada y/o se incorporan a los materiales de aprendizaje.
- En el centro educativo hay carteles que muestran héroes de diversas culturas (pueden ser personajes históricos, figuras de los medios, personalidades del deporte, etc.).
- El menú de la cafetería del centro dispone de una variedad de alimentos para satisfacer las necesidades dietéticas de cada grupo.
- La política del uniforme escolar es flexible y permite el uso de prendas específicas de una cultura o religión junto con el uniforme.

Estándar: Apreciación de la diversidad

Práctica efectiva

- El centro celebra festividades de todas las culturas representadas en la escuela, por ejemplo, Eid al-Fitr, Eid al-Adha, Nauroze, Diwali, Baisakhi, Año Nuevo chino, Purim, Simchat Torah, festivales cristianos, etc.
- Se adaptan los espacios del centro para acomodar las necesidades culturales/religiosas de cohortes de estudiantes en ocasiones especiales, por ejemplo, Rosh Hashaná, Yom Kipur, Ramadán, etc.
- Se adaptan los espacios del centro (asignación de un salón o espacio) para facilitar que los estudiantes y profesores realicen sus oraciones durante la jornada escolar.

- Se organiza un día cultural al mes que incluye actividades, por ejemplo, exhibición de arte cultural, música y danza folklórica, feria de pasatiempos/artesanía, día de las Banderas Nacionales (exhibición de banderas nacionales o del estado en que nacieron los padres, con información sobre el lugar representado y el significado cultural de los colores o símbolos particulares utilizados en el diseño de las banderas), el día de la cocina étnica, el Mes de la Historia Negra, etc.
- Publicaciones específicas, p.ej., libros de cocina con recetas tradicionales de cada cultura representada en la escuela, álbum de recortes con un capítulo sobre cada cultura de la escuela, documentales sobre las diferentes nacionalidades representadas en la escuela, etc.
- Se organizan asambleas especiales para conmemorar los días patrios de las nacionalidades representadas en la escuela.
- Se llevan a cabo jornadas de orientación para familiarizar al alumnado y a las familias con la cultura anfitriona, las tradiciones, las creencias y los valores.

ÁREA 4: Colaboración con los padres (familia) y la comunidad local

Estándar: Participación de los padres/tutores (y/o familia)

Práctica efectiva

- Los equipos directivos valoran las perspectivas positivas sobre los padres y las familias.
- Existen programas de participación de padres para todos los grupos culturales.
- Hay una representación equitativa de padres de todos los grupos culturales en la AMPA y en el Consejo Escolar.
- A los padres se les ofrecen cursos para aprender el idioma de instrucción.
- Se organizan jornadas de puertas abiertas multilingües para familiarizar a los padres con el plan de estudios, las prácticas de evaluación y las instalaciones escolares, incluida la orientación y el asesoramiento.
- Los equipos directivos garantizan asociaciones y colaboraciones sólidas entre la escuela y los padres (o la familia) para unir las culturas del hogar y la escuela y aumentar el sentido de confianza entre estudiantes, familias y escuela.
- Los equipos directivos recopilan sistemáticamente información de los padres migrantes sobre sus necesidades, deseos, aspiraciones y satisfacción, analizan la información y, cuando corresponde, actúan en consecuencia.
- Los equipos directivos establecen un proceso transparente para las reclamaciones, y las inquietudes de los padres (tanto para migrantes como para no migrantes) y se responde de manera oportuna y justa.
- Existen sistemas para compartir información con los padres migrantes, en el idioma que entienden, sobre el progreso de sus hijos/hijas, y tienen la oportunidad de discutir esto con el equipo docente.
- Se involucran a los padres inmigrantes en la vida escolar para que se sientan asociados con la escuela para apoyar el aprendizaje de sus hijos/hijas.
- Las noticias sobre la vida escolar y los logros del alumnado se comparten regularmente con los padres y la comunidad local en varios idiomas.

Estándar: Vínculos con la comunidad local

Práctica efectiva

- Los equipos directivos exploran y utilizan formas innovadoras de llegar a la comunidad circundante, especialmente a las familias, para utilizar sus puntos fuertes e involucrarlos en la creación y el mantenimiento de un clima y una cultura positivos.
- Los equipos directivos fomentan relaciones positivas con la comunidad que rodea al centro.
- Los equipos directivos animan a los miembros de la comunidad a apoyar los esfuerzos de educación multicultural de la escuela.
- Los equipos directivos construyen una relación sólida y centrada en la educación con otras instituciones educativas y comunitarias para aumentar el aprendizaje del alumnado y las oportunidades de éxito.
- Los equipos directivos colaboran con los agentes locales para garantizar la inclusión del alumnado de origen migratorio/minoría/refugiados en la escuela y su entorno inmediato.
- Los equipos directivos organizan Programas de Intercambio de Estudiantes con centros en otros países.

Bibliografía

- Bustamante, R. M., Nelson, J. A., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). Assessing Schoolwide Cultural Competence: Implications for School Leadership Preparation. *Educational Administration Quarterly*, 45(5), 793–827. <https://doi.org/10.1177/0013161X09347277>
- Department of Education and Skills. (2016). Looking at Our School 2016: A Quality Framework for Post-Primary Schools. <https://assets.gov.ie/25261/c97d1cc531f249c9a050a9b3b4a0f62b.pdf>
- Education Review Office (2016, July). School Evaluation Indicators: Effective Practice for Improvement and Learner Success.
- Freire, P. (2005). *Pedagogy of the oppressed*. 30th Anniversary Edition. Continuum.
- Govan, I. (2011, August 22). 10 Qualities of Culturally Competent Leaders. *culturesconnecting*. <https://www.culturesconnecting.com/single-post/2018/05/15/10-qualities-of-culturally-competent-leaders>
- Khalifa, M. A., Gooden, M. A., & Davis, J. E. (n.D.). *Culturally Responsive School Leadership Framework*. Organization Leadership, Policy, & Development.
- Ladson-Billings, G. (2021). I’m Here for the Hard Re-Set: Post Pandemic Pedagogy to Preserve Our Culture. *Equity & Excellence in Education*, 54(1), 68–78.
- The Leadership Academy. (2022a). *Culturally Responsive In-person Observation Guide*. <https://www.leadershipacademy.org/resources/culturally-responsive-in-person-observation-guide/>
- The Leadership Academy. (2022b). *Culturally Responsive Leadership: A Framework for School and School System Leaders*. <https://www.leadershipacademy.org/resources/>
- Muñiz Jenny (2020, September). *Culturally Responsive Teaching: A Reflection Guide*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED609136.pdf>
- Munoz Chereau Bernie, Ehren Melanie. (2021). *Inspection Across the UK: how the four nations intend to contribute to school improvement*. Edge Foundation. <https://www.edge.co.uk/documents/139/Inspectionacross-the-UK-report-FINAL.pdf>
- National Association of Elementary School Principals. (n.D). *NAESP: The Principal’s Guide to Building Culturally Responsive Schools*.
- Nortvedt, G. A., Wiese, E., Brown, M., Burns, D., McNamara, G., O’Hara, J., Altrichter, H., Fellner, M., Herzog-Punzenberger, B., Nayir, F., & Taneri, P. O. (2020). Aiding culturally responsive assessment in schools in a globalising world. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(1), 5–27. <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09316-w>
- Shores Kenneth, Kim Ha Eun, Still Mela. (2020, February 21). *Categorical inequalities between Black and white students are common in US schools - but they don’t have to be*. Brookings Center Chalkboard. <https://www.brookings.edu/blog/brown-center-chalkboard/2020/02/21/categorical-inequalities-between-black-and-white-students-are-common-in-us-schools-but-they-dont-have-to-be/>