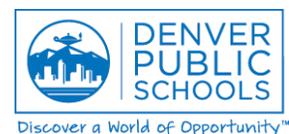




Prácticas Restaurativas En Toda La Escuela: Paso A Paso



AGRADECIMIENTOS

La Alianza de Prácticas Restaurativas en la Escuela de Denver es una coalición que incluye las siguientes organizaciones: Advancement Project, Asociación de Maestros de Clase de Denver, Escuelas Públicas de Denver, Asociación Nacional de Educación, y Padres y Jóvenes Unidos.

El contenido de esta guía fue elaborado por grupos de trabajo compuestos por representantes de las organizaciones participantes, aliados de la comunidad y personal experto de la Escuela Preparatoria North, la Escuela Media Skinner y la Academia Fundamental Hallett, de Denver, Colorado.

Esta guía de implementación profundiza el trabajo del primer informe emitido por la *Alianza de Prácticas Restaurativas en la Escuela de Denver*, “Cómo llevar las prácticas restaurativas a toda la escuela: impresiones en tres escuelas de Denver” (Taking Restorative Practices School-Wide: Insights from three schools in Denver), escrito por Yolanda Anyon, MSW, Ph.D., de la Escuela de Posgrado en Trabajo Social de la Universidad de Denver.

Nuestro trabajo fue posible gracias al apoyo generoso y constante de las Escuelas Públicas de Denver, la Asociación de Educación de Colorado, y el Centro para Escuelas Públicas Excelentes y la Oficina de Alianzas y Organizaciones Comunitarias de Minorías de la Asociación Nacional de Educación.

Esta guía cobrará vida gracias al esfuerzo y la pasión de estudiantes, familias y educadores que buscan erradicar el “camino de la escuela a la prisión”.

ÍNDICE

Introducción	2
Determinar el grado de preparación para la implementación	3
Parámetros de implementación del primer año	5
Asignación de roles.....	7
Cronograma para la implementación en el primer año.....	10
Implementación en el segundo año.....	15
Cómo superar los desafíos comunes de la implementación.....	19
Importancia de la colaboración con la comunidad y las partes interesadas	26
Recopilación y análisis de datos	30
Tipos de capacitación profesional para todo el personal	36
Herramientas para la implementación	38
Preguntas para una entrevista al contratar nuevos empleados con una mentalidad restaurativa	40

INTRODUCCIÓN

¿Esta guía es para mí?

Esta guía fue elaborada por educadores, familias y miembros de la comunidad que entienden que las políticas y prácticas de disciplina punitiva tradicionales son ineficaces, no apoyan a los estudiantes y tienen un efecto desproporcionado en los estudiantes de color. Se busca desarrollar la capacidad de los educadores y miembros de la comunidad con el fin de implementar un enfoque positivo de la disciplina a través de prácticas restaurativas.

Las prácticas restaurativas fortalecen el sentido de pertenencia y promueven relaciones saludables entre educadores y estudiantes con el fin de enseñar las destrezas socioemocionales y de resolución de problemas que se necesitan para reducir los conflictos. Esta guía brinda asistencia a cualquier escuela o distrito que necesite reformar su sistema disciplinario y reducir las desigualdades raciales. Responde a la pregunta clave: ¿Por dónde empezamos? Además, esta guía puede ayudar a escuelas o distritos que han emprendido este camino, pero que están teniendo dificultades con su implementación..

¿Por qué se deberían implementar las prácticas restaurativas?

En comunidades de todo el país, las políticas disciplinarias escolares comenzaron a ser cada vez más punitivas en la década de 1980 en respuesta a la necesidad de “tolerancia cero” con respecto a la conducta juvenil. El uso de políticas disciplinarias de exclusión, tales como la suspensión, la expulsión y la remisión a las autoridades policiales, experimentó un aumento incluso para las infracciones más insignificantes, como llegar tarde a la escuela o hablar en clase. En lugar de apoyar a los estudiantes en su crecimiento, estas políticas escolares los expulsaban del salón de clases y suponían un obstáculo para la oportunidad de obtener una educación de calidad. Para algunos estudiantes, la “tolerancia cero” significaba graduarse de la escuela preparatoria con antecedentes penales. Para muchos otros, estas normas disciplinarias los sacaban de la escuela mucho antes de la graduación. Muy raramente estas estrictas prácticas cambian el comportamiento estudiantil, sino que en

realidad empeoran su actitud hacia la escuela, puesto que los expulsan de la clase y los aíslan de sus compañeros. Como estas prácticas no solucionan el comportamiento de los adultos que suele motivar o intensificar la conducta estudiantil, también pueden dañar el espíritu de comunidad dentro de una escuela.

Estas prácticas de exclusión y criminalización son un aspecto significativo de las desigualdades raciales que están impregnadas en la educación pública, desde los índices desiguales de deserción escolar y graduación, hasta los índices de remisión a educación especial y para alumnos dotados, y las diferencias en la asignación de fondos y recursos escolares. Las desigualdades raciales preocupan particularmente cuando la categoría disciplinaria es subjetiva y se ve afectada por la percepción cultural. Por ejemplo, se ha demostrado que las suspensiones por “insubordinación”, “conducta desafiante”, “falta de respeto”, “desobediencia de las reglas escolares” y “alteración” exhiben un alto índice de desigualdad racial y, en consecuencia, algunos distritos las han prohibido como solución. En lo que se ha conocido como el “el canal de paso de la escuela a la prisión”, los estudiantes de color tienen más probabilidades que sus compañeros blancos de ser separados de la escuela mediante castigos, enfrentarse a autoridades policiales en la escuela y terminar encerrados en una celda por la misma conducta que adoptan sus compañeros blancos.

“Las prácticas restaurativas fortalecen el sentido de pertenencia y promueven relaciones saludables entre educadores y estudiantes con el fin de enseñar las destrezas socioemocionales y de resolución de problemas que se necesitan para reducir los conflictos”.



Usando técnicas como diálogo, círculos de paz, reuniones y mediaciones dirigidas por pares, las técnicas restaurativas llegan a la raíz de la conducta estudiantil, que suele relacionarse con la conducta de los adultos. Una cultura restaurativa busca satisfacer la necesidad de aprender destrezas socioemocionales y de resolución de conflictos, al transformar el comportamiento en oportunidades de aprendizaje. Aceptar la responsabilidad por la conducta y enmendar los errores son la meta de la oportunidad de aprendizaje. El empleo de este modelo en la comunidad escolar igualmente le permite a cada educador establecer sus propias expectativas y formas de asumir la responsabilidad. En la mayor medida posible, los estudiantes son responsables ante sus maestros por el comportamiento y las expectativas en el salón de clases. Cuando un estudiante no responde ante el sistema de responsabilidad del salón de clases, podrá ser remitido a un integrante del personal de apoyo para recibir una intervención más intensiva con el fin de ayudarlo a tomar mejores decisiones en cuanto a su comportamiento. La principal meta al abordar todos los comportamientos es lograr un entorno educativo comprensivo y estable, a la vez que se alienta el crecimiento hacia la autodisciplina, la aceptación de la responsabilidad y el reconocimiento de los derechos del prójimo. Cuando las prácticas restaurativas se implementan plenamente con un énfasis consciente en el aspecto racial, se mejora el clima escolar, aumenta el rendimiento académico y se reducen las desigualdades raciales en la disciplina escolar.

¿Quién creó esta guía de implementación?

La Alianza de Prácticas Restaurativas en la Escuela de Denver es una coalición de grupos que trabajan en temas de justicia racial, educación, empleo y comunidad para garantizar la implementación integral y de alta calidad de las prácticas restaurativas en las Escuelas Públicas de Denver y otros distritos escolares. A través de esta alianza, la organización Padres y Jóvenes Unidos, la organización nacional de justicia racial Advancement Project, la Asociación de Maestros de Clase de Denver (DCTA), las Escuelas Públicas de Denver (DPS) y la Asociación Nacional de Educación (NEA), con el apoyo de la

Escuela de Posgrado en Trabajo Social de la Universidad de Denver (DU), han documentado las prácticas restaurativas exitosas en tres escuelas de la ciudad de Denver. En colaboración con representantes escolares, la alianza ahora está abocada a divulgar el modelo de éxito a distritos de todo el país que buscan replicar, profundizar y sostener estas prácticas.

La historia de las Escuelas Públicas de Denver en la adopción de prácticas restaurativas es sin duda singular. Las revolucionarias reformas implementadas en Denver fueron impulsadas por una notoria campaña de justicia racial organizada por la comunidad en respuesta al hecho de que las escuelas recurrían a las suspensiones fuera de la escuela para solucionar los problemas disciplinarios. Las reformas incluyeron una reorganización de las políticas disciplinarias del distrito, un acuerdo entre el distrito y la policía que especificaba el rol de los oficiales en las escuelas, y una ley estatal que busca solucionar la ineficacia de las políticas de “tolerancia cero” y exige a las escuelas implementar normas de disciplina “proporcionales”. En colaboración con la comunidad, DPS cambió radicalmente sus normas disciplinarias, alejándose de las políticas de exclusión y allanando el camino para dar lugar a enfoques positivos, como las prácticas restaurativas. Gracias a una subvención estatal de 1 millón de dólares, DPS implementó un programa piloto de prácticas restaurativas en 2016 en una escuela preparatoria y tres escuelas medias. Al año siguiente el programa se expandió a otras cuatro escuelas. El enfoque principal en estas escuelas fue el programa correccional: una forma de remitir los problemas de conducta, que solían derivar en la suspensión, expulsión o intervención policial, al coordinador de prácticas restaurativas para su correspondiente mediación. En vez de recibir una infracción, los estudiantes participaban en sesiones de mediación entre la víctima y el infractor facilitadas por el coordinador de prácticas restaurativas. Una vez que se agotaron los fondos, algunas escuelas continuaron trabajando tras encontrar maneras creativas de mantener el programa con sus propios presupuestos escolares, demostrándose así que, si bien el financiamiento externo es indudablemente útil y puede generar incentivos para que las escuelas intenten nuevos enfoques, no es imprescindible para su implementación.

Denver no es la única ciudad que está implementando prácticas restaurativas en las escuelas para poner fin a la disciplina punitiva y solucionar las desigualdades raciales. Han surgido programas en San Francisco, Oakland, Minneapolis y Chicago, entre otras ciudades. Se adoptaron las mejores prácticas de estos programas y de otros modelos, algunos de los cuales no lograron acceder al financiamiento que obtuvieron las escuelas piloto en Denver. La alianza ha logrado captar en esta guía el carácter intrínsecamente local de la implementación de prácticas restaurativas en Denver, impulsada por las opiniones de la comunidad y los líderes escolares individuales.

La estructura de la alianza garantiza que estén representadas las perspectivas de todas las principales partes interesadas: el distrito escolar, los educadores, los estudiantes y sus familias. La guía surgió a través del trabajo con los aliados y los representantes escolares y traza un camino hacia la implementación de las prácticas restaurativas en toda la escuela.

Las metas y estrategias descritas en este informe son ambiciosas y quizá no todas sean factibles debido a las limitaciones de financiamiento o las políticas del distrito. Cada escuela es única y necesita priorizar lo que realmente es el reflejo de su realidad. No obstante, el lector debe recordar que los enfoques descritos en esta guía han sido implementados en escuelas de todo el país, en muchos casos sin financiamiento adicional ni reformas a nivel del distrito.

Cómo usar esta guía de implementación

En la comunidad de prácticas restaurativas, se acepta generalmente que se tarde entre tres y cinco años en la implementación del método en las escuelas, para cambiar la mentalidad de punitiva a restaurativa. Tal como lo demuestra el ejemplo exitoso en Denver, la implementación se puede hacer en etapas. La escuela o el distrito pueden comenzar con una práctica e incorporar otras a medida que la cultura escolar evoluciona. Esta guía se estructuró con esta óptica: se describen los pasos esenciales que se deben tomar en el primer año de implementación, cómo profundizarlos en el segundo año y los elementos para mantener la sostenibilidad de la implementación. La guía incluye una amplia variedad de recursos, desde bibliografía sugerida referente a prácticas restaurativas hasta ejemplos de formularios que el director puede enviar a los padres para explicar la filosofía. La alianza espera apoyar la implementación en todas las escuelas, independientemente de experiencias anteriores en prácticas restaurativas.

En febrero de 2016, la alianza publicó el informe *Cómo llevar las prácticas restaurativas a toda la escuela: impresiones en tres escuelas de Denver*. Mediante entrevistas y grupos de representantes con líderes escolares y miembros del personal de una escuela preparatoria, una escuela media y una escuela primaria de Denver, se identificaron cuatro estrategias esenciales para implementar las prácticas restaurativas en toda la escuela: visión sólida y compromiso del director con las prácticas restaurativas; esfuerzos explícitos para generar la adhesión del personal en este abordaje de resolución de conflictos; oportunidades constantes e intensivas de capacitación profesional, y la asignación de fondos escolares para que haya un coordinador de prácticas restaurativas a tiempo completo en la escuela. Esta guía respalda el desarrollo de estas cuatro estrategias y otras que hemos identificado para la sostenibilidad a largo plazo.

Determinar el grado de preparación para la implementación

El primer año de implementación es indudablemente el más importante. Se sientan las bases para el cambio cultural al demostrarles a los educadores y estudiantes que las prácticas restaurativas funcionan y que este enfoque es, en última instancia, el mejor para la comunidad escolar. Por esta razón, el liderazgo escolar debe evaluar el grado de preparación para la implementación antes de emprender este trabajo.

Mediante entrevistas y grupos de representantes con miembros del personal en tres escuelas de Denver que implementaron satisfactoriamente las prácticas restaurativas, se identificaron cuatro criterios que contribuyeron al éxito al adoptar este enfoque en toda la escuela. El liderazgo escolar debe asegurarse de que exista un cierto grado de preparación o la disposición a crecer en estas áreas antes de iniciar la implementación:

- **Visión y compromiso del director:** Es imprescindible que los líderes escolares crean en la estrategia y comuniquen al personal la expectativa de que la escuela adoptará las prácticas restaurativas. El director debe expresar claridad en el propósito de implementar las prácticas restaurativas y no temerle al hecho de hablar sobre las desigualdades raciales en la disciplina y el canal de paso de la escuela a la prisión. Debe tener la convicción de que el tiempo de los estudiantes en clases es un factor fundamental que determina su éxito educativo. Asimismo, debe sostener que la enseñanza de destrezas socioemocionales y de resolución de conflictos incidirá de manera positiva en el comportamiento y mejorará el desempeño en el recinto escolar.

Adhesión del personal: Para que las prácticas restaurativas se apliquen satisfactoriamente, la mayoría de los educadores de la escuela deben apoyar activamente y participar en este enfoque. Quizá sea difícil medir el grado de adhesión del personal antes de que comience la implementación; sin embargo, los líderes escolares pueden hacerlos participar desde las primeras etapas de desarrollo para evaluar la disposición para transformar la cultura escolar. Un nivel de confianza entre educadores y administradores indudablemente es útil, puesto que las prácticas restaurativas suelen requerir que los educadores sean vulnerables, especialmente al asumir la responsabilidad por cómo sus acciones y perjuicios a menudo intensifican el comportamiento estudiantil, de una forma en que las medidas disciplinarias no lo exigen.

Capacitación profesional: Se deberá brindar a todos los educadores de la escuela una capacitación profesional constante e intensiva, que incluya representación de papeles en diálogos restaurativos. Este tipo de capacitación profesional debe desarrollarse a lo largo de todo el año y debe ir acompañada de sesiones frecuentes de observación y mentoría. La capacitación profesional debe responder a las necesidades de la escuela (qué estrategias resultan más difíciles de implementar para los educadores, qué estudiantes son remitidos con más frecuencia y por qué) y debe incluir la representación de papeles en situaciones que se producen en el recinto escolar. Los líderes escolares deben estar preparados para destinar un tiempo considerable a las capacitaciones sobre prácticas restaurativas y sobre la filosofía que las sustenta.

Coordinador de prácticas restaurativas a tiempo completo: En vez de añadir las prácticas restaurativas a la carga de trabajo de un administrador actual o a otro miembro del personal, la exigencia de tiempo de este enfoque requiere un coordinador a tiempo completo para su implementación en toda la escuela. Las escuelas con escasez de fondos podrán optar por capacitar a un familiar o voluntario de la comunidad, reasignar a un miembro actual del personal a este rol, o que varios de ellos compartan las responsabilidades descritas en esta guía. No obstante, es importante que en todo momento haya alguien en la escuela que actúe como coordinador de prácticas restaurativas y fortalezca las relaciones en la comunidad escolar. No es tan importante que tenga experiencia anterior en prácticas restaurativas, sino que la persona sea una apasionada por la visión y tenga la certeza de que puede fortalecer el sentido de pertenencia y reparar la confianza entre educadores y estudiantes.

Una escuela está preparada para iniciar la implementación cuando el liderazgo escolar está preparado para contratar a un coordinador de prácticas restaurativas a tiempo completo, dedicar tiempo de capacitación profesional sobre el enfoque y estrategias para respaldarlo, convencer al personal para que transforme la cultura escolar y adhiera a esta nueva filosofía a pesar de la resistencia y los obstáculos.

Parámetros de implementación del primer año

Al culminar el primer año de implementación de las prácticas restaurativas, la escuela debe alcanzar los siguientes parámetros. Estos parámetros fueron generados por representantes de las escuelas de Denver con sólidas culturas restaurativas y expertos en el tema. En los años posteriores de implementación, se continuarán empleando como una medida del éxito de la escuela y como una herramienta para identificar las áreas que es necesario mejorar.

Parámetro 1: Existe una comprensión compartida de por qué se están implementando las prácticas restaurativas.

Los educadores, estudiantes y familias pueden expresar claramente el objetivo del director detrás del cambio a las prácticas restaurativas. Los educadores manifiestan su comprensión del propósito que tiene la implementación de prácticas restaurativas. Los educadores conocen profundamente las consecuencias negativas de las prácticas disciplinarias de exclusión, en particular, el efecto perjudicial que tienen en los estudiantes de color y los jóvenes en situación de riesgo. Existen señales precoces de un cambio de mentalidad, de prácticas punitivas a restaurativas.

Parámetro 2: Se han instalado las estructuras fundacionales para respaldar la implementación de las prácticas restaurativas.

Se formó un equipo de educadores, cada uno con un rol claramente definido, para liderar la implementación y llevar adelante las prácticas restaurativas en el recinto escolar. Este equipo de supervisión del comportamiento se reúne periódicamente y entabla una comunicación ágil con todo el personal escolar. El equipo es responsable de estructurar la capacitación profesional e incorporar las sugerencias del personal para aumentar su adhesión (ver “Primer año: asignación de roles”). Asimismo, se estableció un sistema preciso de remisión para el proceso restaurativo, tanto para educadores como para estudiantes.

Parámetro 3: Se desarrolló un método para la recopilación y análisis de datos.

Además de determinar qué indicadores clave se evaluarán y qué metas se alcanzarán, los educadores saben qué datos se recopilarán y de qué manera. De la misma manera, hay protocolos establecidos para el análisis. Los datos se usan para incidir en los cambios del sistema disciplinario y las metas futuras, así como para demostrar al personal y a los miembros de la comunidad la eficacia de las prácticas restaurativas para crear un clima escolar positivo y reducir las prácticas disciplinarias de exclusión y las desigualdades que las acompañan.

Parámetro 4: Los educadores nuevos y existentes han recibido capacitación sobre prácticas restaurativas.

La capacitación es intensiva y constante. Los educadores reciben recursos que contribuyen con la implementación y retroalimentación frecuente, probablemente del coordinador de prácticas restaurativas, sobre las prácticas restaurativas empleadas en sus salones de clases y en todo el recinto escolar.

Parámetro 5: Se estableció el lenguaje y la cultura restaurativos.

Se usan las preguntas restaurativas, no solo en las mediaciones formales, sino también en los pasillos, salones de clases y reuniones del personal para resolver los conflictos. Los carteles en la escuela fomentan el uso de lenguaje restaurativo en todos los ámbitos. Los líderes escolares emplean el lenguaje restaurativo, no solo con los estudiantes, sino además con el personal y las familias. Como parte de esta nueva cultura, los educadores deben ser capaces de entablar conversaciones productivas en torno al papel que desempeñan la raza y el comportamiento de los adultos en las interacciones entre estudiantes y adultos.

Parámetro 6: Las familias y estudiantes han recibido información completa sobre el cambio a las prácticas restaurativas.

Se presentó la nueva filosofía a estudiantes y familiares y se mostró la diferencia entre disciplina restaurativa y punitiva. Continuamente se organizan sesiones de capacitación para estudiantes y familiares con el fin de promover la comprensión de la visión y el uso del lenguaje compartido. Se valora la opinión de estudiantes y familias en el proceso de adopción de decisiones.

Parámetro 7: Se están tomando medidas preventivas, no solo reactivas, para mejorar el clima escolar.

Hacia el final del primer año, el equipo de supervisión del comportamiento no solo está reaccionando a los incidentes y conflictos, sino que es capaz de centrarse en el trabajo preventivo. Los educadores y el coordinador de prácticas restaurativas trabajan para forjar proactivamente relaciones con todos los estudiantes. Este cambio de enfoque demuestra que las prácticas restaurativas están reduciendo el uso de prácticas disciplinarias de exclusión, así como la adhesión de la comunidad escolar.

La siguiente sección de la Guía de implementación incluye un cronograma de los pasos necesarios para alcanzar los parámetros del primer año. También se incluye una descripción de cómo el personal actual en la escuela o el nuevo personal restaurativo trabajará para respaldar la implementación de las prácticas restaurativas en el primer año y en los siguientes.

Asignación de roles

Al establecer las estructuras necesarias para respaldar la implementación de prácticas restaurativas, es esencial definir claramente los roles de los miembros del personal en el proceso. A continuación, se describen los roles y obligaciones del director, el equipo de supervisión del comportamiento, el coordinador de prácticas restaurativas y el resto del personal al implementar este enfoque.

En este documento, el término *educador* se usará para describir a cualquier adulto en el recinto escolar que interactúa con los estudiantes, que puede incluir a los empleados de la cafetería, los auxiliares de maestro y los maestros. El término *maestro* se referirá a personal certificado que trabaja en los salones de clases con los estudiantes. El término *administrador* se usará para referirse específicamente a los líderes de la escuela.

Director

Al igual que con cualquier otra iniciativa escolar, la implementación de las prácticas restaurativas en toda la escuela no tendrá éxito a menos que el director comparta los valores fundamentales del enfoque: relaciones, respeto, responsabilidad, reparación y reintegración. Los directores deben tener o estar dispuestos a lograr una sólida convicción en las prácticas restaurativas, la visión de implementarlas con integridad y la disposición para conseguir que otros asuman la responsabilidad por dicha visión. El director es, en última instancia, el responsable de asegurar que este nuevo enfoque se instale como una expectativa. Si bien el director puede optar por no participar en las reuniones del equipo de supervisión del comportamiento, es importante que exista un protocolo de comunicación entre el director y los responsables de la implementación.

Obligaciones del director:

- Asegurarse de que el personal entienda las prácticas restaurativas y por qué se están implementando.
- Cumplir con los programas y marcos regulatorios que existen actualmente, y explicar cómo respaldan las prácticas restaurativas.
- Mantener la expectativa de que todo el personal, desde el salón de clases hasta la oficina de disciplina, use las prácticas restaurativas para forjar relaciones y responder a los incidentes disciplinarios.
- Comunicarse con los estudiantes, las familias y la comunidad acerca de las prácticas restaurativas.
- Incluir al equipo de supervisión del comportamiento o al coordinador de prácticas restaurativas en la comunicación semanal.
- Evaluar al coordinador de prácticas restaurativas.

“Al igual que con cualquier otra iniciativa escolar, la implementación de las prácticas restaurativas en toda la escuela no tendrá éxito a menos que el director comparta los valores fundamentales del enfoque: relaciones, respeto, responsabilidad, reparación y reintegración.”

Equipo de supervisión del comportamiento

En muchas escuelas donde no se adopta el enfoque restaurativo, el personal de disciplina y los educadores responden a los problemas de disciplina de forma aislada. A veces, en la misma escuela, algunos educadores intentarán castigar y expulsar a un estudiante, mientras otros educadores buscarán que el estudiante permanezca en la escuela. En las escuelas que implementan el enfoque de prácticas restaurativas, el equipo de supervisión del comportamiento reúne a los diversos apoyos que podrían necesitar los estudiantes y agiliza la comunicación entre educadores y administradores.

Un equipo de supervisión del comportamiento estaría compuesto idealmente por:

- El coordinador de prácticas restaurativas
- Un administrador
- Un representante del equipo de salud socioemocional: trabajador social, psicólogo escolar, etc.
- Un representante de educación especial: administrador de casos, experto en discapacidades de los estudiantes y los requisitos de la Ley de Educación para Personas con Discapacidades (IDEA), auxiliar de maestro
- Decanos
- Personal de seguridad
- Un maestro
- Personal de enfermería
- Otro miembro del personal escolar que tenga relaciones sólidas e influyentes con los estudiantes, en particular, con jóvenes en situación de riesgo (dependerá de cada escuela, pero podría incluir a un proveedor del programa de actividades después de clases, empleado de la cafetería, etc.)

Si una escuela no puede coordinar reuniones que incluyan a los representantes mencionados, es fundamental que establezca un ámbito de comunicación con todo el personal. Por ejemplo, en vez de tener a un maestro en el equipo de supervisión del comportamiento, el coordinador de prácticas restaurativas podría informar al personal en las reuniones semanales.

El equipo de supervisión del comportamiento debería reunirse semanalmente para evaluar los datos de disciplina punitiva y restaurativa, y abordar las tendencias problemáticas, tales como:

- ¿Qué estudiantes son remitidos con más frecuencia, tanto a nivel individual como en representación demográfica? ¿Cuáles son las causas? ¿Qué apoyos podemos ofrecer?
- ¿Qué estudiantes son remitidos ahora, tanto a nivel individual como en representación demográfica, y que antes no eran remitidos? ¿Cuáles son las causas de este cambio de comportamiento? ¿Qué apoyos podemos ofrecer?
- ¿Cuáles son los comportamientos emergentes que se observan en toda la escuela? ¿Cuáles son las causas? ¿Cuál es el plan para abordar estos comportamientos emergentes?

El equipo de supervisión del comportamiento debe trabajar en colaboración para evaluar los datos y resolver los problemas. Deberá elaborar planes de comportamiento individualizado para estudiantes que estén atravesando dificultades que reflejen las prácticas de eficacia probada (por ejemplo: evaluaciones de comportamiento funcional) y que aborden las influencias contextuales en el comportamiento (por ejemplo: compañeros, rituales y rutinas). Como parte de este proceso, se deberán abrir líneas de comunicación con las familias en el entendimiento de que los encargados del cuidado son los expertos en la vida de los niños y es posible que tengan aportes o sugerencias útiles sobre cómo solucionar su comportamiento en la escuela.

Coordinador de prácticas restaurativas

Mediante grupos de trabajo y entrevistas con representantes de las escuelas que adoptan la disciplina restaurativa, la alianza concluyó que era necesario, por lo menos, un coordinador de prácticas restaurativas para implementar este enfoque en toda la escuela. Esto refleja cómo pueden resultar las prácticas restaurativas de uso intensivo en comparación con las medidas disciplinarias de exclusión, que expulsan a los estudiantes de la escuela y los conducen a los sistemas de justicia penal y juvenil. Las escuelas que han tenido dificultades con el financiamiento a menudo han asignado a este rol a un miembro del personal que ha demostrado ser capaz de entablar relaciones sólidas.

Las obligaciones del coordinador se pueden dividir en tres categorías fundamentales: prácticas restaurativas reactivas, prácticas restaurativas proactivas y preventivas, y capacitación en prácticas restaurativas.

En respuesta a problemas de comportamiento, el coordinador de prácticas restaurativas deberá:

- Apoyar a estudiantes y maestros dentro del salón de clases mediante observación, orientación, ejemplificación del lenguaje restaurativo y sesiones informativas con maestros y estudiantes específicos.
- Supervisar la conducta de estudiantes específicos haciéndoles un seguimiento durante toda la jornada escolar.
 - Facilitar las mediaciones en respuesta a conflictos
 - entre estudiantes,
 - entre educadores y estudiantes,
 - entre educadores,
 - entre familiares y educadores,
 - entre grupos de estudiantes, educadores o familiares.
- Hacer un seguimiento después de las mediaciones para asegurarse de que se hayan reparado los daños.
- Elaborar estrategias creativas de intervención para los estudiantes, como parte de la solución restaurativa.
- Informar a las familias, educadores y administradores acerca de los incidentes, en la medida de lo necesario, con la ayuda del equipo de supervisión del comportamiento.
- Organizar los datos para informar al equipo de supervisión del comportamiento acerca de cualquier tendencia negativa en el clima escolar.

Con el fin de mejorar el clima escolar y evitar futuros problemas de conducta, el coordinador de prácticas restaurativas deberá realizar lo siguiente:

- Pasar tiempo en los salones de clases para forjar relaciones con estudiantes y maestros.
- Organizar los datos de la escuela para informar al personal acerca de tendencias positivas en el clima escolar.
- Recopilar testimonios de historias de éxito de las prácticas restaurativas para mejorar la adhesión del personal y la comunidad.
- Circular por todo el recinto escolar para entablar y promover relaciones con estudiantes y educadores.
- Usar los círculos de paz para generar un sentido de pertenencia.
- Cultivar defensores de las prácticas restaurativas entre educadores, estudiantes, familias y miembros de la comunidad.
- Defender los intereses de educadores y estudiantes, en especial, en las reuniones del equipo de supervisión del comportamiento.
- Comunicarse con la comunidad para divulgar el trabajo restaurativo que se está llevando adelante en la escuela.
- Establecer una vía de comunicación para que los educadores y estudiantes manifiesten sus inquietudes acerca del proceso.

Para profundizar la comprensión de las prácticas restaurativas en la comunidad escolar, el coordinador deberá hacer lo siguiente:

- Brindar una capacitación profesional constante sobre prácticas restaurativas a todo el personal.
- Observar al personal y proporcionar una retroalimentación frecuente y no evaluativa.
- Ofrecer sesiones de capacitación a las familias en las prácticas restaurativas, de modo que se use un lenguaje común en el hogar.
- Enseñarles a los maestros técnicas para resolver conflictos.
- Orientar a los estudiantes y educadores acerca de cómo participar en conversaciones restaurativas significativas.

El rol del coordinador de prácticas restaurativas no se limita a la descripción anterior. Ya sea que participe en una tradición escolar o apoye una nueva iniciativa, el coordinador debe preguntarse constantemente: “¿Cómo puedo agregar una perspectiva restaurativa a esto?”.

Miembros del personal

Para la implementación en toda la escuela es imperativo que cada integrante del personal se comprometa a aplicar las prácticas restaurativas tanto dentro como fuera del salón de clases. Puesto que este enfoque se fundamenta esencialmente en las relaciones, lo más importante es que el personal mantenga una disposición a ser vulnerable ante los demás y abrirse a nuevas estrategias de aprendizaje.

A lo largo de toda la implementación, el personal deberá hacer lo siguiente:

- Mantenerse informado sobre el contenido de las reuniones del equipo de supervisión del comportamiento.
- Participar en mediaciones con estudiantes, otros miembros del personal y familias.
- Participar en la capacitación profesional sobre prácticas restaurativas.
- Usar el diálogo restaurativo en todo el recinto escolar y esperar que los estudiantes hagan lo mismo.
- Mantener una mentalidad de crecimiento que ponga énfasis en la mejora por sobre la obtención de logros, y considerar que la conducta de estudiantes y miembros del personal está abierta al cambio.
- Trabajar para forjar relaciones mediante el uso de prácticas restaurativas, como declaraciones afectivas y círculos.

Cronograma para la implementación en el primer año

Esta parte de la guía incluye los pasos a tomar durante el primer año de implementación con el fin de alcanzar los parámetros del primer año. A través de toda la guía se ofrecen recursos adicionales para apoyar estos pasos.

VERANO Y SEMANAS DE PLANIFICACIÓN

Antes del primer día de clases, los miembros de la comunidad escolar necesitan establecer los sistemas que se usarán para la implementación, crear o modificar los materiales escolares para respaldar las prácticas restaurativas, capacitar al personal y establecer la visión para este nuevo enfoque. Si bien parte de este trabajo se puede realizar durante las semanas de planificación antes de incorporar a los estudiantes, se deberá dedicar una cantidad considerable de tiempo a la preparación durante los meses del verano. Si resulta difícil conseguir el financiamiento para trabajar durante el verano, la mayor parte de la labor se puede lograr en la primavera anterior.

Parámetro 1: Identificar el propósito de las prácticas restaurativas.

- El director debe ser capaz de expresar claramente el propósito de implementar las prácticas restaurativas en la escuela.
- Se debe acceder y revisar los datos desagregados que muestren que las prácticas disciplinarias de exclusión (como suspensiones, expulsiones, remisión a autoridades policiales) no son eficaces o exhiben un uso racial desigual para demostrar por qué es necesario el cambio cultural.

Parámetro 2: Establecer las estructuras fundacionales para la implementación.

- Contratar a un coordinador de prácticas restaurativas a tiempo completo o reasignar a alguien más que trabaje en la escuela a ese cargo.
- Determinar la composición del equipo de supervisión del comportamiento, y comenzar a divulgar el conocimiento sobre prácticas restaurativas y a fortalecer las relaciones entre sus miembros:
 - Proporcionar materiales de lectura para el verano y capacitaciones profesionales para los integrantes del equipo.

- Organizar un retiro para los miembros del equipo de supervisión del comportamiento para que establezcan una visión; es posible que resulte útil tener un facilitador externo.
- Programar las reuniones del equipo de supervisión del comportamiento y establecer un protocolo para dichas reuniones.
- Crear las vías de comunicación entre el equipo de supervisión del comportamiento y el personal.
- Establecer un lenguaje compartido que será usado entre el personal y los estudiantes, y que podrá aparecer en carteles, formularios de remisión, herramientas de referencia rápida, etc.
- Crear un sistema de remisión, lo que incluye los formularios necesarios a completar y los sistemas de seguimiento, con el fin de que:
 - los educadores remitan a los estudiantes al coordinador de prácticas restaurativas, si el estudiante debe abandonar el salón de clases;
 - los educadores, estudiantes o familias remitan un conflicto a una mediación restaurativa.
- Crear las vías de retroalimentación que permitan que educadores, familias y estudiantes compartan sus experiencias con el proceso restaurativo, como:
 - reuniones semanales,
 - grupos de representantes,
 - seguimiento individual.

Parámetro 3: Utilizar un proceso para recopilar y analizar datos.

- Seleccionar qué datos se evaluarán en el primer año.
- Utilizar un sistema que incluya todas las herramientas necesarias para compartir los datos con educadores y la comunidad escolar.
- Examinar los datos del año escolar anterior prestando particular atención a la causa, desigualdad y frecuencia de medidas disciplinarias, para determinar las metas para el primer año de implementación.

Parámetro 4: Capacitar a los educadores nuevos y actuales.

- Coordinar una estrategia para comunicar la transición a las prácticas restaurativas, haciendo hincapié en la visión del director y los efectos perjudiciales de las prácticas disciplinarias de exclusión.
- Crear un manual para los educadores con la mayor cantidad posible de recursos desde el principio del año, que incluya:
 - datos que demuestran la necesidad de un cambio,
 - artículos sobre el beneficio de las prácticas restaurativas,
 - reseñas de los nuevos procedimientos.
- Usar la retroalimentación de los miembros del equipo de supervisión del comportamiento luego de su retiro de verano para mejorar las ofertas de capacitación profesional sobre prácticas restaurativas.
- Invitar a los educadores a capacitaciones opcionales durante el verano: una oportunidad excelente para crear aliados en las prácticas restaurativas.
- Una vez que los educadores regresen al finalizar el verano, capacitar a todo el personal en las prácticas restaurativas que se usarán en los salones de clases. Usar la representación de papeles en las capacitaciones sobre:
 - preguntas restaurativas,
 - declaraciones afectivas,
 - círculos de paz.

Parámetro 5: Comenzar a establecer el lenguaje y la cultura restaurativos en la escuela.

- Destinar tiempo durante las semanas de planificación para fortalecer las relaciones entre el personal, el coordinador de prácticas restaurativas y el equipo de supervisión del comportamiento.
- Modificar el manual de comportamiento de la escuela para asegurarse de que se incluyan las prácticas restaurativas en el protocolo de disciplina o el árbol de toma de decisiones en respuesta a las diferentes infracciones.
 - Eliminar las suspensiones y expulsiones como consecuencia de infracciones menores.
 - Establecer la diferencia entre infracciones menores y graves.
- Aplicar una perspectiva restaurativa al manual; incluso se podrían incorporar preguntas restaurativas a las agendas de los estudiantes.
- Asegurarse de que la escuela tenga un entorno restaurativo al crear carteles y letreros que se publicarán en los pasillos para respaldar una conversación restaurativa.

- Ejemplificar conversaciones productivas acerca de la raza al demostrar la importancia de formular preguntas, asumir errores, y contribuir al análisis y desarrollo de soluciones en torno a las desigualdades en los datos sobre disciplina escolar.
- Ejemplificar conversaciones acerca del comportamiento de los adultos para todos los educadores, haciendo énfasis en el papel que suele tener la conducta de los adultos en la intensificación del comportamiento estudiantil.

Parámetro 6: Informar a las familias y estudiantes sobre la transición a las prácticas restaurativas.

- Elaborar una estrategia para comunicar la transición a las prácticas restaurativas a las familias a través de diversos medios.
 - Cartas y llamadas a las familias.
 - Reuniones informativas para las familias durante el año escolar o el verano antes de la implementación, para explicar qué son las prácticas restaurativas y por qué el liderazgo escolar optó por este camino.
 - Anuncios en las redes sociales y el sitio web de la escuela.
 - Intercambio de datos para explicar por qué son necesarias las prácticas restaurativas.
- Preparar a los estudiantes para la transición a un entorno escolar restaurativo.
 - Organizar reuniones de clase durante el año escolar anterior para explicar qué son las prácticas restaurativas y cuál es el fundamento de la transición.
 - Usar tiempo en la clase de orientación o en el aula principal, o designar tiempo dentro de la jornada escolar para explicar cómo este cambio en la cultura escolar afectará a los estudiantes.
 - Incorporar las prácticas restaurativas a los estudiantes en el recinto escolar durante los meses de verano con el fin de comenzar a establecer relaciones con ellos y alistar representantes estudiantiles que aboguen por las prácticas restaurativas.

Parámetro 7: Tomar medidas preventivas para mejorar el clima escolar.

- Identificar en equipo a los estudiantes que estén atravesando dificultades, en especial, aquellos a los que les cueste la transición, con el fin de que el coordinador de las prácticas restaurativas pueda dar prioridad a establecer relaciones positivas con esos estudiantes y sus familias.

PRIMER MES DE CLASES

En el primer mes del año escolar, el foco de la implementación establecerá un nuevo clima escolar mediante el fortalecimiento de un sentido de pertenencia a la comunidad y capacitaciones para las familias, educadores y estudiantes. Durante este tiempo, es imprescindible analizar los datos, aumentar la convicción en este enfoque e identificar las intervenciones tempranas que sean necesarias.

Parámetro 1: Reafirmar el propósito de las prácticas restaurativas.

- Continuar comunicando la visión al personal, estudiantes y familias en las asambleas escolares, las reuniones entre padres y maestros, y las reuniones del personal.
- Dedicar tiempo para hablar con educadores, estudiantes y familias a medida que participan en el proceso por primera vez, para asegurarse de que las prácticas restaurativas se estén implementando con fidelidad.

Parámetro 2: Fortalecer las estructuras fundacionales para la implementación.

- Dedicar tiempo para hablar con educadores, tanto en grupos como en forma individual, acerca del progreso de la implementación y el uso de las estructuras fundacionales, como:
 - proceso de remisión,
 - comunicación desde el equipo de supervisión del comportamiento,
 - vías para transmitir la retroalimentación.

Parámetro 3: Recopilar y analizar datos para definir los próximos pasos.

- Sintetizar los primeros datos para dirigir la implementación a las áreas más problemáticas.
- Refinar la recopilación y análisis de datos en las reuniones semanales del equipo de supervisión del comportamiento.
- Identificar las historias de éxito que se usarán para aumentar la adhesión de la comunidad.
- Realizar una encuesta entre los educadores, estudiantes y familias sobre cómo se están ajustando al nuevo clima escolar.

Parámetro 4: Continuar la capacitación de todos los educadores.

- Proporcionar capacitación profesional continua, que incluya la representación de situaciones que estén experimentando los educadores.
- Continuar ejemplificando las conversaciones de prácticas restaurativas para el personal.
- Realizar mentorías para los educadores para incidir en los apoyos necesarios y las intervenciones tempranas.

- El coordinador de prácticas restaurativas u otro miembro no evaluador del equipo de supervisión del comportamiento se adaptará mejor para estas observaciones.
- Los datos generales extraídos de estas observaciones se deberán divulgar en las capacitaciones futuras. Por ejemplo: “se ha observado que 18 de cada 25 maestros usaron las prácticas restaurativas en el salón de clases esta semana”.
- Si las conversaciones individuales de mentoría y la representación de papeles no ayudan a los educadores con más dificultades, se deberá convocar a los administradores para que ofrezcan asistencia adicional.

Parámetro 5: Promover el lenguaje y la cultura restaurativos en la escuela.

- El coordinador de prácticas restaurativas visita los salones de clases para forjar relaciones con los estudiantes y maestros, y apoyarlos.
- El coordinador de prácticas restaurativas organiza reuniones para hablar con los educadores, en forma grupal o individual, acerca del progreso de la implementación.
- El equipo de supervisión del comportamiento facilita sesiones de debate con el personal en torno a temas que suelen ser difíciles, como la conducta de los adultos y sus repercusiones en la conducta estudiantil, en un intento de normalizar estas conversaciones.

Parámetro 6: Involucrar a las familias y estudiantes en la transición a las prácticas restaurativas.

- Asegurarse de que todos los estudiantes asistan a una orientación sobre prácticas restaurativas para presentarles las preguntas restaurativas, los círculos de paz y el lenguaje relacionado.
- Ofrecer capacitaciones a los estudiantes y familias, por ejemplo: en las reuniones de la comunidad y de la asociación de padres y maestros.
- Ejemplificar las conversaciones sobre prácticas restaurativas para los estudiantes y familias, y fomentar el uso del lenguaje restaurativo en el hogar.

Parámetro 7: Tomar medidas preventivas para mejorar el clima escolar.

- Entablar lazos con los estudiantes para relacionarse en términos positivos.
- Buscar aliados en las prácticas restaurativas fuera de la escuela, como expertos y organizaciones comunitarias, que se puedan asociar con la comunidad escolar con el fin de formar una cultura restaurativa.

A LO LARGO DEL AÑO ESCOLAR

Luego del primer mes, se mantienen los mismos tres enfoques: capacitación, fortalecimiento de relaciones, y recopilación y análisis de datos. Durante este tiempo, es fundamental asegurar que la implementación de las prácticas restaurativas no pierda el impulso, a medida que aumentan las obligaciones de la escuela.

Parámetro 1: Reafirmar el propósito de las prácticas restaurativas.

- Evaluar la alineación de la escuela con el propósito de las prácticas restaurativas al solicitar retroalimentación a estudiantes, educadores y familias.
- Emplear esta retroalimentación para incidir en los cambios de las estructuras fundacionales o la capacitación profesional adicional.

Parámetro 2: Fortalecer las estructuras fundacionales para la implementación.

- Evaluar la implementación con el equipo de supervisión del comportamiento en una reunión a mitad del año. Realizar una encuesta entre los educadores, familias y estudiantes para comprender:
 - ¿Qué áreas de la implementación están funcionando bien?
 - ¿Qué áreas de la implementación necesitan más apoyo o deben ser reestructuradas?
 - ¿Todavía se mantiene la alineación con la visión?
 - ¿Se debe cambiar la visión?

Parámetro 3: Recopilar y analizar datos para definir los próximos pasos.

- Evaluar los datos de semana a semana en las reuniones del equipo de supervisión del comportamiento y establecer los próximos pasos a dar.
- Realizar una encuesta a mitad del año sobre el clima escolar para evaluar el progreso hacia las metas.
- Analizar los datos sobre disciplina para identificar las áreas más problemáticas.

Parámetro 4: Continuar la capacitación de todos los educadores.

- Continuar ofreciendo capacitación profesional a los educadores, tanto en modalidad opcional como obligatoria.
- Facilitar la reflexión y evaluación de la capacitación profesional.

Parámetro 5: Promover el lenguaje y la cultura restaurativos en la escuela.

- Contar siempre con la presencia de un miembro del equipo de supervisión del comportamiento en la entrada para que salude a los estudiantes a medida que llegan, durante el almuerzo y en los pasillos para fortalecer las relaciones e identificar posibles problemas.

- Trabajar con el personal y los estudiantes para elaborar formas creativas para promover las prácticas restaurativas, como exhibir intervenciones creativas y compartir la historia de éxito de la semana.
- Aplicar una perspectiva restaurativa a todas las reuniones; quizá comenzar con círculos de paz o declaraciones afectivas.
- Compartir historias de éxito acerca de estudiantes y educadores que se beneficiaron al adoptar este enfoque y al cambiar las prácticas con el fin de mantener el entusiasmo en torno a las prácticas restaurativas.
- Continuar analizando los efectos de la raza y del comportamiento de los adultos en los estudiantes.

Parámetro 6: Involucrar a las familias y estudiantes en la transición a las prácticas restaurativas.

- Organizar sesiones de capacitación constantes con los estudiantes durante la clase de orientación, reuniones de clase y después del horario escolar.
- Realizar encuestas regularmente a las familias y estudiantes para obtener su retroalimentación.
- Recabar retroalimentación a través de vías menos formales, como reuniones a solas con estudiantes luego de que hayan participado en el proceso restaurativo o preguntarles a los estudiantes que han tenido un conflicto cómo se sienten.
- Compartir regularmente datos cualitativos y cuantitativos con familiares y estudiantes.

Parámetro 7: Tomar medidas preventivas para mejorar el clima escolar.

- Apoyar al coordinador de prácticas restaurativas al realizar círculos de paz en los salones de clases para forjar relaciones.
- Asegurarse de que el coordinador de prácticas restaurativas esté estableciendo relaciones con todos los estudiantes, no solo los que son enviados a la oficina.
- Alentar a los maestros que están recibiendo capacitación a que organicen sus propios círculos de paz en el aula para establecer un clima positivo en el salón de clases.

AL FINALIZAR EL AÑO ESCOLAR

Es importante reflexionar sobre el primer año de implementación y planificar de qué manera las prácticas restaurativas se pueden fortalecer al año siguiente.

Parámetro 1: Volver a revisar el propósito de las prácticas restaurativas.

- Volver a revisar la visión, modificarla si es necesario y evaluar la adhesión durante todo el año escolar.
- Generar ámbitos para que los educadores, estudiantes y familias compartan éxitos y desafíos.

Parámetro 2: Evaluar las estructuras fundacionales para la implementación.

- Reflexionar con el equipo de supervisión del comportamiento acerca del protocolo de las reuniones semanales.
- Actualizar los materiales elaborados: manuales del maestro, normas de comportamiento y formularios de remisión.
- Contratar nuevo personal en función de la visión de la escuela para crear una cultura restaurativa.

Parámetro 3: Recopilar y analizar datos para reflexionar sobre los próximos pasos y definirlos.

- Realizar una última ronda de encuestas a los educadores, estudiantes y familias.
- Evaluar el progreso realizado para alcanzar las metas de datos del primer año.
- Establecer las metas para la implementación del segundo año.
- Tomar nota de las historias de éxito previamente identificadas que se usarán en las representaciones de papeles durante la capacitación profesional del siguiente año escolar.

Parámetro 4: Evaluar la eficacia de la capacitación sobre prácticas restaurativas.

- Documentar historias reales de prácticas restaurativas para las representaciones de papeles durante la capacitación del siguiente año.
- Modificar las capacitaciones según la retroalimentación de los educadores para el año siguiente.
- Crear manuales para respaldar la capacitación del personal.

Parámetro 5: Celebrar el lenguaje y la cultura restaurativos en la escuela.

- Identificar a estudiantes, educadores y familias que podrían actuar como líderes y campeones de las prácticas restaurativas.
- Crear nuevos letreros para la escuela, en particular, carteles que destaquen historias de éxito específicas sobre las prácticas restaurativas.
- Homenajear a los estudiantes, educadores y familias que fielmente pusieron en práctica la cultura restaurativa.
- Otorgar un reconocimiento a los educadores que lograron satisfactoriamente reconocer el efecto de su propia conducta en la conducta de los estudiantes.

Parámetro 6: Pedirles a las familias y estudiantes que evalúen la transición a las prácticas restaurativas.

- Realizar una última ronda de encuestas a los estudiantes y familias.
- Evaluar los resultados de las encuestas con estudiantes y familias, e incorporar sugerencias en la planificación escolar.

Parámetro 7: Tomar medidas preventivas para asegurar el éxito en el segundo año de implementación.

- Identificar a los estudiantes que necesitarán un seguimiento anticipado en el siguiente año escolar.
- Usar los datos del actual año escolar para incidir en la elaboración de programas preventivos para los siguientes años escolares.

Implementación en el segundo año

Durante el segundo año de implementación, así como en los años subsiguientes, el foco se debe mantener en:

- 1) identificar qué parámetros del primer año no se cumplieron y buscar soluciones en esas áreas, y
- 2) fortalecer los parámetros que se alcanzaron o superaron al finalizar el primer año.

Con el fin de apoyar estas metas, esta parte de la guía incluye un modelo antagónico, que ayudará a identificar las áreas problemáticas y brindará sugerencias para el crecimiento en cada parámetro que ya se ha alcanzado o superado.

EL MODELO ANTAGÓNICO

A veces, aunque se toman medidas hacia un cambio cultural restaurativo, el modelo cultural antiguo y punitivo no se elimina por completo. Las filosofías opuestas evitan la implementación de las prácticas restaurativas y perjudican su avance. Los viejos hábitos no solo resultan frustrantes —maestros que piden suspensiones, estudiantes que esperan castigos, desconfianza entre educadores y estudiantes—, sino que además señalan las áreas problemáticas en la implementación.

Este modelo antagónico detalla los indicios de que las prácticas restaurativas no se implementaron completamente en cada parámetro. Esta herramienta se debe usar para identificar los parámetros que requieren una solución. Una vez que se identifique el área problemática, se sugiere consultar el *Cronograma para la implementación en el primer año* para más orientación. Hay otros recursos adicionales en la sección *Elementos de sostenibilidad: desafíos comunes*.

Parámetro 1: No existe una comprensión compartida de por qué se están implementando las prácticas restaurativas.

- Los educadores no pueden explicar en qué consisten las prácticas restaurativas.
- Los educadores no pueden explicar por qué la escuela optó por implementar las prácticas restaurativas, en particular, el efecto perjudicial de las prácticas de exclusión en todos los estudiantes, pero especialmente en los estudiantes de color y en situación de riesgo.
- Los educadores ofrecen resistencia a los valores fundamentales de las prácticas restaurativas: relaciones, respeto, responsabilidad, reparación y reintegración.

Parámetro 2: Las estructuras fundacionales están ausentes o no se usan de una manera que apoye la implementación de las prácticas restaurativas.

- Los problemas menores de conducta, como hablar en clase cuando no está permitido, usar un teléfono celular en clase o usar un lenguaje obsceno, son remitidos regularmente al proceso restaurativo, en lugar de ser solucionados en el salón de clases.
- La escuela en su conjunto o las aulas individuales continúan dependiendo de una escalera rígida de consecuencias que conduce a que el estudiante sea expulsado del salón de clases y suspendido por conductas que se pueden solucionar de una forma restaurativa.
- El equipo de supervisión del comportamiento no se reúne semanalmente, sus miembros no concurren con regularidad, o directamente las reuniones no están ocurriendo.
- Las reuniones del equipo de supervisión del comportamiento se han transformado en un momento para la queja, en lugar de un ámbito para crear planes de acción.
- Al coordinador de prácticas restaurativas se le asignaron obligaciones para las cuales no está calificado.
- Al coordinador de prácticas restaurativas se le asignaron obligaciones que no están relacionadas con la creación de una cultura restaurativa.

Parámetro 3: Los datos recopilados y analizados no muestran mejoras.

- No se ha producido una disminución de las expulsiones, remisiones a autoridades policiales, suspensiones en la escuela y fuera de la escuela.
- No ha ocurrido un descenso en las desigualdades raciales en estas normas disciplinarias de exclusión.
- No existe un sistema que respalde la recopilación constante de dato

Parámetro 4: La capacitación que se brinda a los educadores no es eficaz.

- La capacitación se brinda en modalidad de conferencia. No hay representación de papeles, relatos de historias, ni observaciones o mentorías en tiempo real.
- Los maestros no salen de una capacitación con estrategias que se puedan poner en práctica inmediatamente en sus salones de clases.
- La capacitación no apela a la experiencia de los maestros al reconocer que muchos de ellos quizá ya estén practicando este tipo de trabajo relacional en sus aulas.
- Los educadores no salen de la capacitación sabiendo a quién pueden recurrir en el recinto escolar, distrito o comunidad para pedir ayuda cuando tienen dificultades en este trabajo.
- En los años subsiguientes de implementación, la capacitación no está diferenciada por nivel de experiencia o por modalidad de aprendizaje.
- La capacitación es un evento que ocurre aisladamente, en lugar de tratarse de un plan de estudios continuo que va aumentando a lo largo del año.

Parámetro 5: La cultura y el lenguaje de la escuela continúan siendo punitivos y reflejan una mentalidad estática.

- Los educadores no están en los pasillos para saludar a los estudiantes durante las transiciones.
- A lo largo de la jornada, los educadores no están en los pasillos entablando conversaciones restaurativas con los estudiantes.
- Se les llama la atención a los estudiantes por su conducta enfrente de los demás compañeros.
- El tono y el nivel de voz que usan los educadores reflejan un entorno punitivo y deshonoroso.
- Cuando los educadores hablan acerca de los estudiantes, usan un lenguaje de déficit (hablar de problemas), en vez de un lenguaje de ganancias (hablar de actitudes positivas).
- Los educadores no son capaces de analizar los efectos que tiene la raza en la toma de decisiones. En particular, les cuesta reconocer los errores cometidos en torno a la raza y comprometerse a colaborar en la erradicación de desigualdades raciales en la escuela.
- La reputación de los estudiantes que los educadores u otros estudiantes generaron dicta cómo es tratado el estudiante en la escuela.

- La creación de títulos y etiquetas todavía refleja una mentalidad punitiva. Por ejemplo, los estudiantes son enviados a una “sala de detención” o “sala de suspensión”, en vez de a una “sala de paz” u “oficina restaurativa” cuando son remitidos al proceso restaurativo.
- El clima de la sala a la que se envían los estudiantes es punitivo, en vez de restaurativo. La persona que supervisa esa sala, las actividades que los estudiantes pueden hacer mientras están allí y la razón por la cual son enviados no respaldan las prácticas restaurativas.
- Los estudiantes no participan activamente en las conversaciones restaurativas, sino que esperan que se les administre el castigo inevitable.

Parámetro 6: Las familias y estudiantes no conocen el cambio a las prácticas restaurativas.

- Las familias o estudiantes no perciben un cambio en las normas disciplinarias, tal como muestran las encuestas y conversaciones.
- Las familias o estudiantes se muestran reacios a participar en el proceso restaurativo cuando se les solicita o están confundidos acerca de su propósito tras participar en una conversación restaurativa.

Parámetro 7: No se están tomando medidas preventivas para mejorar el clima escolar.

- El equipo de supervisión del comportamiento no abandona el trabajo reactivo para dedicarse a elaborar medidas preventivas.
- El coordinador de prácticas restaurativas pasa la mayor parte de su tiempo en la oficina, en vez de fortalecer su relación con los estudiantes.
- Al coordinador de prácticas restaurativas se le asignan obligaciones que le impiden forjar relaciones con educadores y estudiantes. El coordinador de prácticas restaurativas no tiene tiempo para llevar adelante un trabajo preventivo.
- No se usan los datos de los años anteriores para incidir en el trabajo preventivo.

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

A medida que se alcanzan y superan los parámetros, las prácticas restaurativas también se pueden perfeccionar. Expandir las áreas en las que tiene éxito una escuela puede generar entusiasmo en torno a las prácticas restaurativas. A continuación se presentan algunas sugerencias para expandir las prácticas restaurativas en la escuela.

Parámetro 1: Existe una comprensión compartida de por qué se están implementando las prácticas restaurativas.

Mejor promoción de las prácticas restaurativas: En el primer año de implementación, es muy importante que los educadores adopten la nueva visión de una escuela restaurativa. Sin embargo, en los años posteriores, se deben intensificar los esfuerzos para garantizar que los estudiantes, familias y visitantes de la escuela comprendan el “por qué” detrás de las prácticas restaurativas. Algunas ideas para promocionar las prácticas restaurativas son:

- Un cartel en un lugar prominente, que todos los visitantes puedan ver, que reze: “Somos restaurativos”.
- Una sección en el manual del estudiante dedicada a las prácticas restaurativas, que explique su propósito y brinde a los estudiantes herramientas útiles, como ejemplos de oraciones para completar.
- Una página en el sitio web de la escuela que destaque las historias de éxito en torno a las prácticas restaurativas.
- Un panfleto disponible en la oficina principal que explique las prácticas restaurativas y la singular historia de su implementación en la escuela.

Parámetro 2: Se han instalado las estructuras fundacionales para respaldar la implementación de las prácticas restaurativas.

Equipo de supervisión del comportamiento en dos niveles: Una vez que las estructuras fundacionales estén implementadas y se hayan establecido los roles, podría ser posible que los miembros de la administración dejen de asistir a las reuniones del equipo de supervisión del comportamiento. No obstante, es sumamente importante que la administración se mantenga en comunicación constante con el equipo de supervisión del comportamiento. A algunas escuelas les ha ido bien con el sistema de dos niveles en el que:

- el equipo de supervisión del comportamiento continúa reuniéndose semanalmente para abordar los problemas y planear los próximos pasos, y
- el director solo es convocado para una sesión informativa breve de la semana y solucionar problemas de mayor relevancia.

Evaluación continua. ¿La gente “se mantiene encarrilada” (prácticas restaurativas, en vez de disciplina punitiva)? ¿El tiempo se usa eficazmente? ¿De qué forma las cosas fluirían sin problemas? ¿La estructura de las reuniones del equipo de supervisión del comportamiento se revisa periódicamente? Si bien la estructura es correcta, es necesario reflexionar regularmente al respecto.

Parámetro 3: Se desarrolló un método para la recopilación y análisis de datos.

Recopilación de datos restaurativos más exhaustivos: En los primeros años de implementación, la recopilación y el análisis de datos se suelen enfocar en las prácticas disciplinarias de exclusión, para garantizar que el uso de estas prácticas esté disminuyendo para todos los estudiantes y que las desigualdades se estén reduciendo para los estudiantes de color y en situación de riesgo. A medida que se agiliza la recopilación de datos, el equipo de supervisión del comportamiento puede elaborar un plan más exhaustivo para documentar el trabajo restaurativo que se lleva adelante en la escuela.

Se puede encontrar más información sobre este tema en la sección *Elementos de sostenibilidad: recopilación y análisis de datos* de esta guía.

Parámetro 4: Los educadores nuevos y existentes han recibido capacitación sobre prácticas restaurativas.

Capacitación de todos los educadores: Todos los educadores, es decir, cualquier adulto dentro del recinto escolar que interactúe con los estudiantes, pueden recibir capacitación en las prácticas restaurativas. Este grupo podría incluir al personal de la cafetería, entrenadores deportivos, personal administrativo de apoyo, personal de mantenimiento y proveedores de transporte. Se pueden ofrecer sesiones de capacitación para los aliados comunitarios y para cualquier otra persona que ingrese al recinto escolar, de manera que se mantenga la coherencia en el lenguaje y la cultura de la escuela. Estas sesiones de capacitación deberán continuar incluyendo la representación de papeles, relatos de historias y estrategias claras que los adultos pueden usar inmediatamente en sus interacciones con los estudiantes y otros educadores.

Capacitación en estrategias que respalden las prácticas restaurativas: Cuando los educadores regresen a la escuela cada año, tendrán una mejor comprensión del propósito de las prácticas restaurativas. Con el fin de que los educadores continúen comprometidos con la capacitación año tras año y para promover el fortalecimiento del clima escolar, se debe capacitar a los educadores en estrategias y filosofías que respalden la cultura restaurativa. Consultar: Tipos de capacitación profesional para explorar las áreas sugeridas en las que se puede capacitar a los educadores.

Parámetro 5: Se estableció el lenguaje y la cultura restaurativos.

Intensificar el entusiasmo en torno a la cultura de prácticas restaurativas: Una vez que se haya establecido la cultura y el lenguaje restaurativos, esta cultura se debe celebrar para mantener el entusiasmo en torno a las prácticas restaurativas. Estas son algunas formas creativas de intensificar el entusiasmo en torno al enfoque:

- **Desafíos restaurativos:** Cada mes, los estudiantes son desafiados a difundir la cultura restaurativa. En el primer mes de clases, desafiar a los estudiantes a saludar a personas que no conozcan en la escuela. Alentar a los estudiantes a completar una determinada cantidad de actos de generosidad desinteresados.
- **Atraparlos “con las manos en la masa”:** En vez de “atrapar” a los estudiantes por una conducta indebida, reconocer a los que promuevan la cultura restaurativa de la escuela. Por ejemplo, si se observa que un estudiante está usando las destrezas de resolución de conflictos independientemente, tomar nota de su comportamiento y homenajearlo con un certificado o llamar a la casa para compartir esta actitud positiva con la familia.
- **Asambleas culturales:** Organizar para toda la escuela una celebración de la diversidad, alentando a los estudiantes a compartir sus tradiciones culturales con otros compañeros, educadores, familias y miembros de la comunidad.
- **Campañas nacionales:** Participar en campañas nacionales, como el Mes de prevención del acoso escolar, la Semana nacional de acción de la campaña “Dignidad en las escuelas”, o el Mes de orgullo nacional LGBTQ, mediante la elaboración de proyectos a nivel de toda la escuela.

Parámetro 6: Las familias y estudiantes han recibido información completa sobre el cambio a las prácticas restaurativas.

Voluntarios familiares y comunitarios: Invitar a familiares y miembros de la comunidad para que respalden voluntariamente el proceso restaurativo. Luego de recibir la capacitación completa sobre prácticas restaurativas, estos voluntarios podrían ayudar con las iniciativas preventivas o dirigir círculos de paz y mediaciones en la escuela.

Defensores estudiantiles: Los estudiantes que han demostrado su compromiso con el proceso restaurativo pueden actuar como embajadores ante el resto del cuerpo estudiantil, ejemplificando la mentalidad restaurativa y abogando por el uso de las prácticas restaurativas.

Mediación entre pares: Los estudiantes pueden nominar a otros estudiantes para que actúen como mediadores entre sus pares. Se puede capacitar a los estudiantes en uno de los numerosos programas de mediación de pares para que participen en la resolución de conflictos.

Parámetro 7: Se están tomando medidas preventivas, no solo reactivas, para mejorar el clima escolar.

Profundizar el sentido de pertenencia del personal: Si bien puede resultar difícil conseguir el financiamiento para los retiros anuales del personal, el sentido de pertenencia entre todos los educadores se debe fomentar a lo largo de todo el año escolar. Los almuerzos con comida compartida son una excelente manera de alentar a los educadores a que intensifiquen los vínculos entre sí. Siempre es conveniente incluir al personal no docente como un símbolo de la cultura inclusiva de la escuela.

Muchas escuelas restaurativas aprovechan los meses del verano y planifican salidas opcionales para fomentar el sentido de pertenencia de los miembros del personal, como caminatas, juegos de boliche y reuniones en parques locales.

El aprendizaje socioemocional es la competencia personal y social para reconocer las emociones propias y las de los demás, y para utilizar dicha información a fin de guiar el razonamiento y el comportamiento. Afecta la manera en que manejamos la conducta, navegamos las complejidades sociales y tomamos decisiones personales para obtener resultados positivos. Brinda un conjunto flexible de destrezas que pueden adquirirse o mejorarse con la práctica. En el entorno de prácticas restaurativas, es esencial que los educadores y estudiantes participen en esta labor juntos para garantizar que existan relaciones significativas entre adultos y estudiantes, que no dependan del desempeño académico. Existe una gran variedad de estos programas y se pueden modificar para transformarlos en un curso que se desarrolle durante la jornada escolar o en un programa después de clases.

Cómo superar los desafíos comunes de la implementación

Una escuela puede enfrentar muchos desafíos al implementar las prácticas restaurativas inicialmente y al intentar sostener una cultura restaurativa a lo largo de los años después de la implementación.

Muchos de estos desafíos comunes se pueden evitar al establecer un orden de prioridad:

- Articular una visión clara para el personal, estudiantes y familias; y hacer hincapié en el propósito detrás de la implementación y en el compromiso con los valores de las prácticas restaurativas.
- Contratar y respetar el rol del coordinador de prácticas restaurativas a tiempo completo, quien puede forjar las relaciones necesarias para sostener este cambio cultural y aportar conocimiento de cómo se siente el personal, los estudiantes y las familias con respecto a la implementación.
- Brindar capacitación constante al personal, estudiantes y familias en los valores de las prácticas restaurativas y las estrategias esenciales; observar al personal para asegurarse de que las capacitaciones sean eficaces; y revisar las capacitaciones periódicamente y cuando surja alguna incertidumbre.
- Mantener frecuentes sesiones informativas con el personal, estudiantes y familias para reflexionar sobre los resultados de la implementación de las prácticas restaurativas y sobre el proceso empleado en la escuela.

Esta parte de la guía incluye los desafíos comunes que pueden surgir y los métodos que los líderes escolares, los coordinadores de prácticas restaurativas y los expertos en el tema han usado para superarlos, como:

- Mitos acerca de las prácticas restaurativas
- Pérdida de financiamiento
- Cambios en el liderazgo
- Pérdida de convicción
- Resistencia de las familias
- El hecho de que las prácticas restaurativas se conviertan en algo demasiado mecánico
- La capacitación del personal no se implementa con fidelidad
- No se obtiene una reparación completa tras los conflictos
- Las prácticas restaurativas insumen demasiado tiempo
- El enfoque solo está puesto en el estudiante
- Las desigualdades disciplinarias no cambian

Se recomienda mantener vivo el entusiasmo en torno a las prácticas restaurativas. Cualquier combinación de los siguientes desafíos podría llevar al debilitamiento de la cultura escolar. Cuando disminuya la energía, es conveniente volver a dar un impulso a las prácticas restaurativas trayendo recursos externos y revisando los pasos originales de la implementación.

Desafío: Mitos acerca de las prácticas restaurativas

Cómo se presenta este desafío:

Los miembros de la comunidad escolar consideran que los siguientes mitos pueden, en última instancia, perjudicar el progreso logrado por las prácticas restaurativas en el cambio del clima escolar.

MITO	REALIDAD
Las prácticas restaurativas eliminarán la "mala conducta" en toda la escuela.	Las prácticas restaurativas, si se implementan correctamente, reducirán los problemas de disciplina en el recinto escolar.
Las prácticas restaurativas tendrán éxito en todos los estudiantes.	Las prácticas restaurativas se deben intentar con todos los estudiantes, pero es posible que algunos necesiten otros apoyos socioemocionales o de salud mental. La mediación entre la víctima y el infractor no se recomienda para los casos de acoso escolar o acoso sexual.
Las prácticas restaurativas funcionarán inmediatamente y en todos los incidentes.	Las prácticas restaurativas son estrategias para fortalecer las destrezas sociales que llevan tiempo y práctica.
Las prácticas restaurativas solo se usan para solucionar la "mala conducta" del estudiante y los conflictos.	Las prácticas restaurativas se deberían usar para solucionar cualquier conflicto entre estudiantes y educadores en la escuela.
Las prácticas restaurativas son demasiado frágiles. No hay consecuencias y a nadie se le atribuye responsabilidad.	Sí existen consecuencias, pero son únicas para cada conflicto y no siempre se divulgarán públicamente. En una mediación restaurativa, a ambas partes se les atribuye responsabilidad por sus acciones. Sin embargo, esta responsabilidad no se define mediante un castigo, sino a través de asumir responsabilidad por las acciones propias y trabajar juntos para reparar el daño.
Las prácticas restaurativas solo son responsabilidad del coordinador de prácticas restaurativas.	Crear y sostener una cultura restaurativa requiere la participación activa de todos los educadores de la escuela.

Cómo se soluciona:

- Ser claros acerca de las expectativas de las prácticas restaurativas desde el principio: no prometer una solución a todos los problemas de la escuela, sino explicar el propósito y las realidades del abordaje.
- Generar un espacio para que los educadores puedan hablar sobre sus preocupaciones con un experto en prácticas restaurativas que pueda ser parte del proceso para desestimar los mitos y contrarrestarlos con realidades.
- Organizar sesiones intensivas de capacitación periódicamente, pero especialmente cuando las metas de las prácticas restaurativas se vuelven confusas.
- Conservar la transparencia acerca de la escalera de intervenciones empleadas para los estudiantes cuando son remitidos a un proceso restaurativo. Al finalizar una mediación, asegurarse de que todas las partes involucradas conozcan los pasos de reparación que se completarán.

Desafío: Pérdida de financiamiento

Cómo se presenta este desafío:

Una pérdida del financiamiento que afecte la implementación de las prácticas restaurativas podría ser específica a este enfoque (perder el financiamiento para el coordinador de prácticas restaurativas o recortes presupuestarios que afectan el clima escolar: clases con más alumnos, recorte de la asistencia de salud mental, etc.). En cualquier caso, se produce una pérdida de capacidad para entablar relaciones dentro de la comunidad escolar.

Cómo se soluciona:

- Tener un sólido compromiso filosófico con las prácticas restaurativas podría evitar la necesidad de eliminar el puesto de coordinador de prácticas restaurativas.
- Ser transparentes en los debates del presupuesto con los miembros del personal, otorgándoles valor a las sugerencias sobre dónde se podrían efectuar recortes que reducirían los efectos en el clima escolar.
- Ser abiertos con las personas que aceptan reducciones del salario para mantener el personal de apoyo.
- En el caso de la pérdida de financiamiento del coordinador de prácticas restaurativas, muchas escuelas han logrado reasignar una persona que ya trabajaba en la escuela a ese rol. Sin embargo, es imperativo que la escuela se comprometa para que esa persona sea el coordinador de prácticas restaurativas a tiempo completo y asuma las responsabilidades descritas en la parte de esta guía dedicada al proceso de implementación del primer año. Estas responsabilidades también se podrían dividir entre dos representantes escolares, siempre y cuando uno de ellos esté disponible en todo momento para mediar en un conflicto.
- Aprovechar a los líderes docentes o capacitar a voluntarios de la comunidad para que puedan asumir este rol.
- Asignar los fondos de apoyos socioemocionales a contratar al coordinador de prácticas restaurativas.
- Buscar subvenciones para financiar el puesto de coordinador de prácticas restaurativas. Los fondos del título I se pueden usar para las prácticas restaurativas. Asimismo, existen muchas subvenciones dentro de los programas comunitarios de justicia que se pueden usar para financiar las prácticas restaurativas en las escuelas.

Desafío: Cambios en el liderazgo

Cómo se presenta este desafío:

Los cambios en el liderazgo a nivel del distrito (Consejo Escolar, superintendente) o a nivel de la escuela (director, administración) pueden suponer un reto, en particular, si los nuevos líderes no tienen la actitud restaurativa.

Cómo se soluciona:

- Si la salida de una persona detiene el programa, probablemente sea una señal de que nunca se produjo un cambio profundo en el clima escolar. Dedicar tiempo durante toda la implementación para escuchar y resolver las inquietudes de estudiantes, el personal y la comunidad en general.
- Identificar planes para la sucesión desde etapas tempranas y fomentar la capacidad entre los líderes docentes.
- Tener análisis de datos preparados y a la mano para demostrar las mejoras a corto plazo (año a año) y a largo plazo (desde la implementación) y comprobar la eficacia de las prácticas restaurativas.
- Cuando las familias, educadores y estudiantes reciben una capacitación exhaustiva, pueden actuar como defensores de las prácticas restaurativas si ocurriera un cambio en el liderazgo. Identificar y empoderar a los líderes desde el principio del proceso de implementación.
- Buscar y mantener aliados en todos los niveles del distrito escolar. Involucrar a los miembros del Consejo Escolar y a los empleados del distrito desde las etapas iniciales para conseguir defensores a nivel del distrito.
- Identificar a otras organizaciones de apoyo y asociarse con ellas, como sindicatos de maestros u organizaciones comunitarias que abogarán por las prácticas restaurativas si se vieran amenazadas.

Desafío: Pérdida de convicción

Cómo se presenta este desafío:

Si bien una pérdida de convicción en el proceso restaurativo puede adoptar diversas formas, por lo general, la sensación entre los educadores es la misma: “Lo intentamos y no funciona”.

Cuando los educadores eficaces dejan de participar plenamente en estos procesos, es imperativo identificar qué desvió su apoyo de la iniciativa. Estas son algunas de las posibilidades:

- A los educadores eficaces les preocupa un conflicto específico que se medió con las prácticas restaurativas o tienen dudas con respecto a la implementación de las prácticas restaurativas en su conjunto. Si no tienen la posibilidad de manifestar su preocupación al equipo de supervisión del comportamiento, esta sensación se propaga a otros educadores.
- La persona que ocupa el cargo de coordinador de prácticas restaurativas no logró entablar relaciones de confianza con el personal y los estudiantes.
- Un aumento a corto plazo en las cifras de suspensiones o expulsiones, o incluso un incidente aislado, provoca la pérdida de convicción en la comunidad escolar.

Cómo se soluciona:

- Cabe recordar que no siempre se podrá conseguir la adhesión al 100 % de las prácticas restaurativas, en especial, del personal. En vez de centrarse en cambiar la mentalidad de cada integrante del personal, conviene establecer prioridades y fortalecer el liderazgo de la persona más comprometida, conseguir el apoyo del “medio” y convencer a los que están en contra de las prácticas restaurativas para evitar que continúen resistiéndose activamente a la transición. Luego, continuar conformando un equipo que apoye las prácticas restaurativas llevando a cabo entrevistas con una mentalidad relacional y restaurativa.
- No darle la oportunidad al personal para que diga: “No creo en las prácticas restaurativas”. Usar los datos para demostrar su eficacia dentro de la escuela. Usar datos a nivel nacional, estatal, del distrito y de la escuela para demostrar la ineficacia de las normas disciplinarias de exclusión y la desigualdad racial que existe en su uso. Apuntar a las repercusiones mayores del canal de paso de la escuela a la prisión.

- Garantizar que los maestros tengan numerosas vías para expresar sus inquietudes, pero contrarrestar la resistencia usando como ejemplos las aulas de los maestros que se han comprometido plenamente con el enfoque restaurativo. Alentar la observación de pares y pedirles a los maestros que reflexionen si los miembros del personal con mentalidad restaurativa están experimentando las mismas dificultades.
- Incluir a los estudiantes en este análisis, puesto que este trabajo debe estar impulsado por ellos. Los estudiantes mantienen viva la llama de las prácticas restaurativas en la escuela porque les da una voz que a menudo les es negada.

Desafío: Resistencia de las familias

Cómo se presenta este desafío:

Las familias piden más castigos porque:

- creen que ser punitivo es más eficaz para sus propios hijos; o
- sus hijos son las “víctimas” y quieren que se haga justicia.

Cómo se soluciona:

- Dar a los familiares múltiples vías para hablar de sus inquietudes con expertos en prácticas restaurativas.
- Brindar capacitación a las familias, haciendo énfasis en lo siguiente:
 - *Sí* existen consecuencias para los estudiantes por sus acciones, pero son diferentes en cada situación y, generalmente, no conllevan la exclusión.
 - El niño estará seguro en la escuela.
 - Las medidas disciplinarias de exclusión no ayudarán al niño ni a ningún otro estudiante a aprender las destrezas para sobrellevar los conflictos.
- Incluir a las familias en el proceso de mediación con prácticas restaurativas para que puedan ver que las personas igualmente pueden ser responsables por sus acciones, sin el castigo tradicional.
- Capacitar a los familiares para que puedan explicar los beneficios de las prácticas restaurativas a otras familias en condición de pares.

Desafío: El hecho de que las prácticas restaurativas se conviertan en algo demasiado mecánico

Cómo se presenta este desafío:

Cuando las prácticas restaurativas se convierten en un programa demasiado rígido, esto suele indicar que no hubo suficiente capacitación o que la escuela no se comprometió plenamente a adoptar el enfoque restaurativo. El problema se puede manifestar de las siguientes maneras:

- Los estudiantes, e incluso los miembros del personal, comienzan a ver a la mediación con prácticas restaurativas como un castigo. Es muy probable que esto suceda si las mediaciones se suelen combinar con una suspensión.
- Los estudiantes y el personal emplean el lenguaje y siguen el proceso ciegamente, pero la mentalidad restaurativa no se refleja en el clima escolar.
- Los estudiantes y el personal simplemente se disculpan por el incidente, sin que se produzca una reparación o restauración a la comunidad.

Cómo se soluciona:

- Volver a revisar la visión con la comunidad escolar.
- Asegurar un equilibrio entre las prácticas restaurativas proactivas y reactivas, garantizando que el fortalecimiento de las relaciones continúe siendo una prioridad.
- Dejar en claro a los estudiantes y al personal que siempre serán responsables por sus acciones.
- Si un educador siempre llega a la misma solución al finalizar una conversación de prácticas restaurativas, el enfoque no se está usando eficazmente. La flexibilidad de las consecuencias, que pueden ser únicas para cada estudiante y cada conflicto, es la esencia misma de las prácticas restaurativas.
- El coordinador de prácticas restaurativas debe ser una persona apasionada por el proceso, para que las conversaciones que entable y las relaciones que establezca sean claramente auténticas.

Desafío: La capacitación del personal no se implementa con fidelidad

Cómo se presenta este desafío:

En los años posteriores a la implementación inicial de las prácticas restaurativas, es fundamental revisar las capacitaciones del personal para garantizar que se estén implementando fielmente. Estos son algunos de los problemas comunes que pueden surgir:

- Tras años de implementación, se da por sentado que el personal está capacitado en las prácticas restaurativas. Las capacitaciones son menos frecuentes y menos intensivas.

- La capacitación en prácticas restaurativas no es una prioridad al contratar a nuevos miembros del personal.
- Hay otras iniciativas que no están alineadas con la mentalidad restaurativa, lo que resulta en que el personal reciba capacitación en filosofías divergentes.
- El personal no participa activamente. La representación de papeles no forma parte de la capacitación o no se toma con seriedad.
- El equipo de supervisión del comportamiento se siente incapaz de abordar los problemas de la implementación.

Cómo se soluciona:

- La capacitación en prácticas restaurativas debe ser una prioridad para los nuevos miembros del personal y los que se mantienen año tras año. Se debe capitalizar la experiencia del personal existente y no excluirlo de la capacitación.
- El equipo de supervisión del comportamiento debe aplicar una óptica restaurativa al considerar cualquier iniciativa nueva que se implementará en la escuela. Si bien muchas iniciativas podrían apoyar el trabajo restaurativo, algunas podrían debilitarlo por completo.
- Pedir la ayuda de un experto. Si el distrito escolar no puede suministrarlo, hay otros distritos y organizaciones de todo el país que pueden ofrecer capacitación con el fin de realinear la comunidad escolar con los valores y las estrategias esenciales de las prácticas restaurativas.
- Recopilar historias reales de los estudiantes y educadores cada año para usarlas en las futuras capacitaciones, en representaciones de papeles y como testimonios del efecto de las diferentes estrategias.
- Hacer un seguimiento regular del equipo de supervisión del comportamiento para comprobar si sus integrantes tienen la confianza y seguridad necesarias para resolver las inquietudes con otros educadores de la escuela en torno al uso de las prácticas restaurativas. Manifestar claramente a todos los educadores que se trata de una expectativa a nivel de toda la escuela y que el equipo de supervisión del comportamiento estará disponible para apoyarlos..

Desafío: No se obtiene una reparación completa

Cómo se presenta este desafío:

Para que el proceso restaurativo funcione eficazmente y para que las partes involucradas asuman responsabilidad por sus acciones, es imperativo reparar el daño. Cuando este componente queda incompleto, no solo ocurre que las personas directamente afectadas por el daño se sientan defraudadas por el proceso restaurativo, sino que además puede contribuir al mito de que, con las prácticas restaurativas, los estudiantes no se responsabilizan por sus actos.

Con frecuencia, la reparación no se completa porque no se hace un seguimiento para garantizar que la relación se recomponga. Sin embargo, a veces alguien que resultó dañado podrá sentir que no fue escuchado durante la mediación y que la reparación “no fue suficiente”.

Cómo se soluciona:

- Finalizar las mediaciones con prácticas restaurativas dedicando un tiempo, preferentemente en el correr de un día, para hacer un seguimiento y verificar que la reparación esté completa.
- Usar un cuadro gráfico para que otras personas puedan ayudar con los seguimientos, asegurándose de determinar si la reparación quedó completa y si se recompuso la relación.
- Continuar con los intercambios menos formales con las personas involucradas en situaciones particularmente acaloradas durante un período prolongado de tiempo.

Desafío: Las prácticas restaurativas insumen demasiado tiempo

Cómo se presenta este desafío:

Las prácticas restaurativas insumen mucho más tiempo que los métodos disciplinarios de exclusión. Si bien una suspensión requiere cierto papeleo o una llamada al hogar, las prácticas de exclusión no llevan tanto tiempo como enseñarles a los estudiantes destrezas socioemocionales y habilidades para la resolución de conflictos. Frecuentemente, los educadores sienten como si no tuvieran tiempo suficiente para dedicarles a las prácticas restaurativas. Estos podrían ser algunos ejemplos:

- En el salón de clases, los maestros no están dedicando tiempo a tener conversaciones restaurativas individuales por diferentes motivos, como ritmo de las lecciones, presión de la administración y los evaluadores, o presión para aumentar los resultados de las evaluaciones.
- Los educadores no les dan a los estudiantes el tiempo necesario para dominar las nuevas destrezas de resolución de conflictos que se enseñan a través de las prácticas restaurativas. No le dedican tiempo a la enseñanza de la destreza y se desalientan cuando los resultados no son inmediatos.

Cómo se soluciona:

A nivel del salón de clases, hay muchas estrategias que los maestros pueden usar para abordar el comportamiento estudiantil de una manera restaurativa, sin interrumpir la lección.

- Evitar abordar el comportamiento del estudiante de una manera que acapare la atención de sus compañeros; esto puede llevar a intensificar rápidamente la situación para muchos estudiantes.
- Abordar el comportamiento tranquilamente con el estudiante si requiere atención inmediata o usar una señal no verbal para reencauzarlo.
- Esperar hasta que los estudiantes se dediquen a un trabajo independiente, en parejas o en grupo para poder entablar la conversación restaurativa.
- Mantener la conversación restaurativa con el estudiante después de clases.

Estos cambios en el aula y en el clima escolar conducirán, en última instancia, a más tiempo académico en cada clase. Si desde el principio se da prioridad a entablar relaciones positivas con estudiantes y a enseñar esas destrezas relacionales, el tiempo en el salón de clases no quedará monopolizado por las tácticas de corrección del comportamiento.

Las destrezas enseñadas a través de las prácticas restaurativas se deben tratar como destrezas matemáticas, puesto que los estudiantes deben aprender los pasos, tener un espacio para practicarlas y ser evaluados sobre su grado de preparación. Algunos estudiantes dominarán estas destrezas más rápido que otros; otros necesitarán volver a aprender los pasos varias veces antes de incorporarlos plenamente. Es necesario recordarles a los educadores que podrán recuperar el tiempo que dedican a enseñar estas destrezas con creces a medida que el clima escolar mejore.

Desafío: El enfoque solo está puesto en el estudiante

Cómo se presenta este desafío:

A veces, las prácticas restaurativas se limitan a la conducta de los estudiantes y se asocian únicamente con situaciones en las que han cometido un error.

Una vez que se implementan las prácticas restaurativas, la expectativa debería ser que todos los conflictos que son apropiados para el proceso restaurativo se manejen de esa manera, sin importar qué integrante de la comunidad escolar estuvo involucrado. Es importante asegurar que tanto los educadores como los estudiantes sean igualmente responsables por sus acciones, y que a cada uno de ellos se les escuche por igual.

En respuesta a conflictos entre estudiantes y educadores, es esencial que se reconozca la responsabilidad de los adultos en el conflicto o por la intensificación del comportamiento estudiantil. Sin este reconocimiento de responsabilidad compartida, las prácticas restaurativas se percibirán como otra forma de castigo. Los estudiantes no estarán dispuestos a reconocer su propia responsabilidad si los adultos involucrados no pueden hacer lo mismo. En última instancia, los estudiantes podrían desilusionarse con las prácticas restaurativas y, posiblemente, perderles el respeto a los educadores y al proceso.

Los conflictos entre los miembros del personal también se pueden solucionar usando las prácticas restaurativas. No solo funcionará como un recordatorio para los adultos de que este proceso no es solo para los estudiantes, sino que también promoverá la comprensión de que las relaciones entre el personal pueden y efectivamente afectarán a los estudiantes y al clima escolar en su conjunto. Esto no siempre debe ser en respuesta a un incidente específico, sino que también se puede usar para solucionar comportamientos, percepciones o falsas percepciones entre los adultos del recinto escolar.

Cómo se soluciona:

El uso de las prácticas restaurativas debería comenzar antes de que los estudiantes ingresen al recinto escolar al inicio del año. Es conveniente establecer el tono restaurativo y la expectativa de la participación de adultos usando círculos de paz durante las capacitaciones del personal. Los administradores y los miembros del equipo de supervisión del comportamiento deberían ejemplificar las declaraciones afectivas y las preguntas restaurativas con los adultos, tanto durante las semanas de planificación como a lo largo de todo el año académico. Los administradores también deberían asegurarse de solicitar el proceso restaurativo para los conflictos que los involucran a ellos mismos, con el fin de reforzar esta expectativa.

A partir del primer año de implementación y en todas las sesiones de capacitación y reuniones posteriores en torno a las prácticas restaurativas, se debe dejar en claro que todos los conflictos, incluso aquellos en los que participan adultos, se resolverán con el enfoque restaurativo y que cualquiera de las partes puede provocar daños.

Desafío: Las desigualdades disciplinarias no cambian

Cómo se presenta este desafío:

A pesar de la disminución general en las suspensiones y expulsiones, los estudiantes de color, de la comunidad LGBTQ y de género no conforme, o los estudiantes inscritos en educación especial todavía tienen más probabilidades que sus pares de ser disciplinados con prácticas de exclusión.

Cómo se soluciona:

En primer lugar, los educadores deben ser capaces de hablar de las desigualdades en los datos sobre medidas disciplinarias. Si los educadores no pueden nombrar el problema ni mantener conversaciones sobre la raza, el racismo y otros prejuicios, las desigualdades en los datos persistirán. A fin de crear un entorno en el que puedan desarrollarse estas conversaciones difíciles, los administradores o miembros del equipo de supervisión del comportamiento deberán hacer lo siguiente:

- Crear un entorno seguro en el que tanto educadores como estudiantes se sientan cómodos intercambiando opiniones.
- Brindar capacitación en prejuicios implícitos y explícitos para todos los educadores de la escuela.
- Realizar una encuesta entre estudiantes y familias y compartir esa información con los educadores y administradores de la escuela. En especial, se deberá preguntar acerca de experiencias relacionadas con la raza, el género, la sexualidad o la incapacidad.
- Identificar los recursos disponibles dentro del distrito o de organizaciones comunitarias que contribuyan a facilitar estas conversaciones.

Tener conversaciones en torno a la competencia cultural puede ser uno de los primeros de muchos pasos para abordar las desigualdades en los datos sobre medidas disciplinarias y contribuirá a determinar los próximos pasos que deberá dar la escuela.

Importancia de la colaboración con la comunidad y las partes interesadas

Cuando se implementan las prácticas restaurativas a gran escala, ya sea que se refiera a una sola escuela o en todo un distrito escolar, involucrar a diversas partes interesadas puede amplificar el éxito de dicho emprendimiento. Existen muchas fuerzas que afectan la cultura y el clima de las escuelas de nuestro país, y tener aliados dentro de cada fuerza puede resultar fundamental para sostener una mentalidad restaurativa.

La colaboración con las partes interesadas y la comunidad comienza con una invitación. Inicialmente, es importante conseguir aliados en organizaciones externas. Aunque llevará tiempo establecer una alianza más profunda, la meta es la colaboración auténtica, en la que los aliados se reúnan sistemáticamente para multiplicar el trabajo restaurativo, participar en el proceso y reflexionar acerca de lo que se está haciendo dentro de las escuelas y de la comunidad en general.

Distrito escolar

Cómo establecer la conexión: Existen muchas personas dentro de un distrito con las que resultaría beneficioso mantener una alianza. En última instancia, lograr más aliados dentro del distrito escolar se puede traducir en más personas que aboguen por obtener financiamiento y respalden la implementación de las prácticas restaurativas en las escuelas en particular y en el distrito escolar en su conjunto. Algunas personas clave que se deben contactar son:

- El superintendente;
- los miembros del Consejo Escolar;
- los empleados del distrito o aliados responsables de la capacitación profesional;
- los departamentos de servicios estudiantiles u otras oficinas donde estén centralizados los apoyos de salud mental y socioemocional; y
- las oficinas responsables de la disciplina, en particular, las suspensiones, expulsiones y traslados.

Conviene mantener una presencia activa en los eventos del distrito escolar, por ejemplo: reuniones del Consejo Escolar y oportunidades de capacitación profesional dentro del distrito, para garantizar el apoyo a las prácticas restaurativas. Se sugiere invitar a los líderes del distrito escolar a las capacitaciones y eventos que destaquen la cultura restaurativa de la escuela.

Valor de esta alianza: Aliarse con el distrito escolar no solo es un arma poderosa en el apoyo que puede brindar a las escuelas individuales, sino que tiene el potencial de difundir las prácticas restaurativas al resto del distrito. Al entablar relaciones con el superintendente y el Consejo Escolar, un administrador podría obtener financiamiento para las prácticas restaurativas, además de conseguir un defensor dentro del distrito que abogue por este trabajo. Al encontrar aliados en el departamento de servicios estudiantiles, la escuela podría identificar otros apoyos de salud mental y socioemocional que pueden ayudar a los estudiantes cuyas necesidades no se pueden solucionar a través de las prácticas restaurativas únicamente. Asociarse con la oficina responsable de la capacitación profesional podría resultar en el apoyo del distrito con la capacitación. Por ejemplo, las Escuelas Públicas de Denver cuentan con un coordinador de prácticas restaurativas a nivel del distrito que es responsable de brindar capacitación y apoyar a los empleados del distrito en cualquier escuela dentro del distrito escolar. Los distritos escolares pueden ofrecer otras instancias de capacitación profesional que podrían contribuir con la implementación de las prácticas restaurativas. En definitiva, el objetivo de una alianza con el distrito es un cambio en la norma de disciplina del distrito para reflejar una mentalidad restaurativa. En Denver, por ejemplo, las Escuelas Públicas de Denver cambiaron su norma de disciplina para incluir las prácticas restaurativas tras un exitoso programa piloto.

Estudiantes y familias

Cómo establecer la conexión: Presentar las prácticas restaurativas, incluso ofrecer capacitaciones en profundidad, a las organizaciones existentes de padres y familias, como la asociación de padres y maestros. Invitar a familiares capacitados para que ayuden como voluntarios en las aulas y en la oficina de prácticas restaurativas o sala de paz. Organizar veladas de revisión de datos con las familias para mostrar el progreso, y escuchar preguntas y comentarios.

Incluir a las organizaciones de estudiantes, en especial, las vinculadas a las poblaciones más afectadas por las desigualdades y el canal de paso de la escuela a la prisión (organizaciones que atienden a estudiantes de color, alianzas entre estudiantes heterosexuales y gays [GSA], etc.). Establecer una conexión con grupos de liderazgo estudiantil previamente establecidos, como el gobierno estudiantil, e incluir un grupo diverso de representantes del cuerpo estudiantil en los debates acerca de la cultura escolar y la disciplina. Presentar las prácticas restaurativas a los estudiantes y capacitarlos para facilitar los círculos restaurativos.

Valor de esta alianza: La cultura restaurativa acoge a todos los miembros de la comunidad escolar. No solo al involucrar a estudiantes y familias, si no al proporcionarles además la oportunidad de desempeñar un rol sólido en la implementación, la escuela puede fortalecer su cultura restaurativa. Asimismo, una comunidad de estudiantes y familiares con suficiente información puede lograr que los educadores asuman la responsabilidad de seguir implementando las prácticas restaurativas, especialmente en el caso de que se pierda la adhesión del liderazgo y del personal. Una vez que se escuchan sus opiniones, a menudo por primera vez, los estudiantes se pueden transformar en la fuerza impulsora del trabajo restaurativo. Deberían ser incluidos en los debates acerca de los datos, el clima escolar y los próximos pasos, ya que son el grupo más afectado.

Sindicatos de educadores

Cómo establecer la conexión: Comunicarse con los representantes locales para obtener el apoyo de esta iniciativa. Los representantes de la escuela pueden ser muy influyentes en la incorporación de educadores. Los empleados del sindicato responsables de organizarse dentro de las escuelas individuales pueden comunicar la visión de las prácticas restaurativas a los líderes del sindicato y a su red de educadores.

Valor de esta alianza: La adhesión del personal es fundamental para una implementación exitosa de las prácticas restaurativas. Involucrar a los sindicatos de maestros puede ser una estrategia clave para convencer a los educadores. Por ejemplo, el representante de la escuela podría alentar a los educadores a involucrarse en el proceso usando un enfoque restaurativo para solucionar los conflictos. Como lo demostró nuestra alianza en Denver, el sindicato de maestros tiene el poder de identificar a los líderes docentes clave que pueden abogar por una mentalidad restaurativa.

En Denver, la Asociación de Maestros de Clase proporciona capacitación en estrategias de gestión del salón de clases que apoyan las prácticas restaurativas. Además, se realizan encuestas sobre el clima escolar y la disciplina en escuelas que están atravesando dificultades, incluso se hacen encuestas específicas al cuerpo docente sobre desigualdades raciales.

Al encontrar aliados en el departamento de servicios estudiantiles, la escuela podría identificar otros apoyos de salud mental y socioemocional que pueden ayudar a los estudiantes cuyas necesidades no se pueden solucionar a través de las prácticas restaurativas únicamente



Organizaciones de defensa de la comunidad

Cómo establecer la conexión: Buscar aliados en las organizaciones comunitarias, en particular, aquellas con las que están involucradas las familias y estudiantes de la escuela. Identificar organizaciones comunitarias que aboguen por la igualdad y la justicia racial en la educación, y fortalezcan la voz de la comunidad. Comunicarse con organizaciones que aboguen por los jóvenes, los apoyen y les brinden intervención, como centros de salud mental, grupos de defensa de la educación especial, Boys and Girls Club y aliados en los servicios sociales. Las organizaciones que trabajan con estudiantes y familias en virtud de una orden judicial también pueden funcionar como importantes aliadas.

Valor de esta alianza: Las prácticas restaurativas están básicamente fundamentadas en el respeto y las relaciones. Sin embargo, las familias y los miembros de la comunidad que atienden las escuelas suelen quedar excluidos de las conversaciones. Al organizar, educar y empoderar a estudiantes y familias, las organizaciones comunitarias fortalecen sus voces, para que sus opiniones y necesidades puedan ser respetadas y escuchadas. Esta alianza es particularmente beneficiosa para la sostenibilidad, ya que una comunidad capacitada y con información suficiente puede brindar apoyo cuando se produzca la inevitable resistencia. Una organización comunitaria también puede ayudar para que los educadores y funcionarios del distrito asuman la responsabilidad de mantener el enfoque restaurativo, ya que el personal y el liderazgo dentro de una escuela o distrito puede cambiar. Estas organizaciones también pueden resultar cruciales para entablar conexiones y resolver problemas. Es más probable que los estudiantes y las familias confíen en estas organizaciones, por lo que las organizaciones comunitarias pueden ser especialmente útiles para evaluar la cultura escolar, proponer soluciones y respaldar la implementación.

Autoridades policiales y tribunales

Cómo establecer la conexión: Una alianza con el sistema judicial penal en todos los niveles es beneficiosa en la iniciativa para detener el canal de paso de la escuela a la prisión. Los aliados clave podrían ser:

- Oficiales de policía de la escuela
- Departamentos de policía municipal
- Fiscales locales
- Oficinas de defensores públicos, u oficinas similares que representen a menores infractores
- Jueces locales

Incluso solo un aliado en cada una de estas categorías podría aportar conocimientos esenciales al trabajo de las prácticas restaurativas.

Valor de esta alianza: Tener conexiones y abogar dentro del sistema legal puede reducir la cantidad de estudiantes que terminan en el canal de paso de la escuela a la prisión. Los acuerdos entre las autoridades policiales y la administración que establezcan que las escuelas, no la policía, son las responsables por la disciplina escolar que podrían reducir las detenciones dentro del recinto escolar. Si los estudiantes son conducidos a un tribunal, una relación con los jueces podría resultar en una intervención más significativa y en resultados positivos de los casos.

En Denver, las Escuelas Públicas de Denver y el Departamento de Policía de Denver, a instancias de la organización comunitaria Padres y Jóvenes Unidos, firmaron un acuerdo intergubernamental en 2013 para limitar el poder de los funcionarios policiales escolares y describir las mejores prácticas para capacitar a los oficiales de policía que trabajarán con jóvenes.

Universidades locales

Cómo establecer la conexión: Existen numerosas maneras de forjar una alianza con las instituciones de educación superior. Por ejemplo, las alianzas con profesores individuales pueden hacer que la historia de transformación de la escuela forme parte del plan de estudios de un curso, lo que garantiza una oportunidad de presentarla a un grupo de estudiantes cada vez que se ofrece. Algunas disciplinas en las que conviene buscar aliados son:

- Derecho
- Trabajo Social
- Educación
- Justicia o Psicología Criminal
- Estudios Étnicos

Asimismo, conviene asociarse con grupos de activistas estudiantiles en el campus a los que les pueda interesar trabajar como voluntarios, realizar investigaciones, analizar datos o documentar el trabajo en la escuela.

Valor de esta alianza: En términos generales, trabajar con universidades es una manera de identificar aliados en este enfoque. Los aportes de estudiantes y profesores variarán en función del ámbito de estudio. Por ejemplo, trabajar con profesores en el departamento de Educación puede alentar la enseñanza a futuros educadores de prácticas restaurativas y estrategias de gestión del salón de clases que apoyan estas prácticas. Asociarse con una clase en el campo de la comunicación podría derivar en la producción de videos y materiales que destaquen el trabajo de la escuela. Entablar una relación con un grupo de activistas estudiantiles podría empoderar a los estudiantes de la propia escuela. Hay que tener en cuenta que los estudiantes en cualquier curso podrían estar buscando un campo en el cual desarrollar una pasantía o una investigación, y a menudo esto no tendrá costo para la escuela.

“Al organizar, educar y empoderar a estudiantes y familias, las organizaciones comunitarias fortalecen sus voces, para que sus opiniones y necesidades puedan ser respetadas y escuchadas



Recopilación y análisis de datos

El valor de la recopilación de datos

Si bien los educadores pueden temerles a los datos, en particular, los datos sobre medidas disciplinarias extremadamente específicos que inciden en las prácticas restaurativas, es importante recordar cuán poderosos y reveladores pueden resultar. Durante el proceso de implementación, es fundamental que el equipo de supervisión del comportamiento tenga claro el propósito de recopilar estos datos: no son el enemigo, sino un apoyo para esta dificultosa tarea.

Un sólido sistema de recopilación de datos tiene el potencial de ampliar la incidencia que las prácticas restaurativas pueden tener en una escuela. Los datos pueden identificar áreas problemáticas e incidir en las capacitaciones específicas y necesarias para educadores, estudiantes y familias. Se pueden usar para asociar a los educadores que están teniendo un desempeño destacado con los que están atravesando dificultades con la implementación. Al identificar cuándo las medidas disciplinarias se usan de manera desproporcional con respecto a estudiantes marginalizados, los datos tienen el poder de transformarse en un instrumento para la justicia racial y social, y en una herramienta para poner fin al camino de la escuela a la prisión. A fin de sustentar el cambio, el análisis de datos se puede usar para demostrar que los fondos del distrito se están usando eficazmente y para recaudar fondos fuera del distrito.

Quizá el aspecto más importante es usar los datos para establecer metas fundamentadas para la comunidad escolar. Por ejemplo, los datos de referencia pueden incidir en las metas. Una vez que estas se hayan establecido, los datos luego pueden incidir en el progreso. El intercambio constante de datos con los educadores y la transparencia en torno a su rol para mejorar la cultura escolar servirán como motivación para que los educadores ingresen datos exactos y completos.

Marco para la recopilación de datos

Existen dos categorías de datos que se deben establecer al implementar las prácticas restaurativas: datos de disciplina punitiva y datos de prácticas restaurativas.

- Los datos de disciplina punitiva, como los índices de suspensiones en la escuela y fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales, son necesarios para demostrar la reducción en las prácticas disciplinarias de exclusión y las desigualdades raciales.
- Los datos de prácticas restaurativas, es decir, quién está remitiendo a los estudiantes y por cuáles conductas, pueden demostrar cómo se está usando este enfoque en la escuela.

Ambos tipos de datos son esenciales para abordar las áreas problemáticas, celebrar los éxitos y obtener financiamiento.

Resolución de problemas y establecimiento de metas

Si bien los datos de una escuela en particular impulsarán una conversación mucho más profunda, el equipo de supervisión del comportamiento deberá abordar las siguientes preguntas al analizar los datos:

ANÁLISIS DE LOS DATOS DE DISCIPLINA PUNITIVA	ANÁLISIS DE LOS DATOS DE PRÁCTICAS RESTAURATIVAS
¿A quién se está suspendiendo, expulsando o remitiendo a las autoridades policiales?	¿A quién se está remitiendo al proceso restaurativo?
¿Por qué esos estudiantes están siendo suspendidos, expulsados o remitidos a las autoridades policiales?	¿Por qué esos estudiantes están siendo remitidos al proceso restaurativo?
¿A quién no se está suspendiendo, expulsando o remitiendo a las autoridades policiales? ¿Por qué?	¿A quién no se está remitiendo al proceso restaurativo? ¿Por qué?

Tras un análisis exhaustivo de los datos, las reuniones del equipo de supervisión del comportamiento deberían funcionar como sesiones estratégicas, abordando las siguientes preguntas:

- ¿Qué está funcionando? ¿Los intereses de quién se están beneficiando? ¿Las necesidades de quién se están satisfaciendo?
- ¿Qué no está funcionando? ¿Los intereses de quién se están ignorando? ¿Las necesidades de quién no se están satisfaciendo?
- ¿Hacia dónde deberíamos dirigir nuestra atención en el futuro inmediato para que se produzcan los mayores cambios? ¿Cómo nos aseguramos de que los intereses de más grupos sean atendidos y se satisfagan las necesidades?

Estas conversaciones reflexivas y críticas deben enfocarse tanto en el comportamiento de los adultos como en el de los estudiantes, teniendo en cuenta que las interacciones entre adultos y estudiantes suelen intensificar la conducta estudiantil.

Una vez que se haya establecido un área de enfoque, ya sea a corto o largo plazo, el equipo de supervisión del comportamiento deberá elaborar metas medibles y compartirlas con el personal. Estas metas deben derivarse de los datos y deben poder medirse con estos.

Datos de disciplina punitiva que se recopilarán
Quizá los datos más importantes que se observarán será el número de suspensiones (dentro y fuera de la escuela), expulsiones y remisiones a las autoridades policiales, puesto que esos datos pueden demostrar la capacidad de las prácticas restaurativas para reducir las prácticas disciplinarias de exclusión e identificar las áreas de mejora. Aunque los datos que se puedan recabar dependerán del sistema de recopilación de datos de la escuela, idealmente se deberían obtener datos desglosados que detallen las suspensiones, expulsiones y remisiones autoridades policiales de la siguiente manera:

- Por raza
- Por género
- Por educador que remite al estudiante
- Por infracción
- Por estado de educación especial
- Si el estudiante es hablante nativo o está aprendiendo inglés
- Por nivel de grado
- Por lugar
- Por hora del día
- Por fecha

Aunque recopilar y analizar los datos desglosados a este nivel sin dudas insume tiempo, podría generar conversaciones y medidas más significativas en torno a la desigualdad y las causas subyacentes. Si no se dispone de todos estos datos, en particular, al establecer los puntos de referencia, conviene trabajar con los datos que sí están disponibles y esforzarse por aumentar el acceso. Es conveniente comunicarse con el distrito escolar, otras escuelas en el área o la asistencia técnica de cualquier sistema de recopilación de datos que use la escuela para aumentar las capacidades para recabar datos.

A medida que el equipo de supervisión del comportamiento revisa los datos, identificará los patrones que se podrían usar para incidir en las intervenciones necesarias. Por ejemplo, una escuela podría detectar que se están suspendiendo estudiantes varones afroamericanos a un índice superior que sus pares blancos. A continuación, el equipo de supervisión del comportamiento podría examinar las infracciones por las que estos estudiantes tienen más probabilidad de quedar suspendidos. Por ejemplo, si la infracción es “insubordinación”, el equipo de supervisión del comportamiento podría desarrollar capacitaciones sobre la igualdad y la competencia cultural para generar conciencia en el personal y corregir este problema.

DATOS RECOPIADOS	PROPÓSITO
Número total de suspensiones en la escuela, suspensiones fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales	Hacer un seguimiento de la reducción en el uso de prácticas disciplinarias de exclusión luego de la implementación de las prácticas restaurativas Identificar áreas problemáticas a medida que se implementan las prácticas restaurativas (por ejemplo: a medida que disminuyen las suspensiones fuera de la escuela, ¿las suspensiones en la escuela aumentan?)
Duración de la suspensión en la escuela o fuera de la escuela	Para determinar si la duración de las suspensiones en la escuela y fuera de la escuela se reduce a medida que la cultura escolar se vuelve más restaurativa
Suspensiones en la escuela, suspensiones fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales desglosadas por <ul style="list-style-type: none"> • raza, • género, • estado de educación especial, • si el estudiante es hablante nativo o está aprendiendo inglés. 	Para hacer un seguimiento de las desigualdades para estudiantes marginalizados en la disciplina escolar a medida que se implementan las prácticas restaurativas Para incidir en las capacitaciones necesarias sobre competencia cultural, diversidad, y prejuicios implícitos y explícitos
Suspensiones en la escuela, suspensiones fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales desglosadas por nivel de grado	Para determinar qué niveles de grado necesitan apoyos adicionales y un fortalecimiento proactivo de las destrezas Para identificar qué niveles de grado están teniendo más éxito y trabajar para determinar cuál sería el motivo: ¿adhesión más sólida de los maestros en ese grupo etario?, ¿menos exposición a la cultura punitiva anterior?
Suspensiones en la escuela, suspensiones fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales desglosadas por educador que las ordena	Para identificar qué educadores necesitan apoyos adicionales en la implementación de las prácticas restaurativas y cuáles están logrando mantener a los estudiantes en el salón de clases
Suspensiones en la escuela, suspensiones fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales desglosadas por infracción	Para identificar las causas del comportamiento Para identificar qué comportamientos se podrían abordar con un enfoque restaurativo que no están siendo abordados actualmente Para identificar las áreas donde los educadores necesitan capacitación adicional
Lugar de las suspensiones en la escuela, suspensiones fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales	Para determinar qué maestros y educadores están remitiendo a los estudiantes a fin de ayudar a los que están teniendo dificultades con las prácticas restaurativas Para determinar qué áreas de la escuela podrían beneficiarse con una presencia adicional de educadores Para determinar en qué entornos los estudiantes y educadores tienen más dificultades para usar las destrezas de resolución de conflictos y las destrezas socioemocionales que están aprendiendo a fin de incidir en lecciones proactivas para el fortalecimiento de las mismas
Hora del día de las suspensiones en la escuela, suspensiones fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales	Para determinar en qué momento los estudiantes y educadores experimentan conflictos a fin de generar cambios en el horario e impartir lecciones proactivas para el fortalecimiento de destrezas
Fecha de las suspensiones en la escuela, suspensiones fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales	Para determinar en qué momento del año escolar los estudiantes y educadores tienen más probabilidades de experimentar conflictos a fin de incidir en el cronograma, frecuencia de las capacitaciones y apoyos adicionales
Porcentaje de estudiantes afectados por suspensiones en la escuela, suspensiones fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales	Para determinar qué porcentaje de estudiantes se ven afectados por suspensiones en la escuela, suspensiones fuera de la escuela, expulsiones y remisiones a las autoridades policiales e identificar dónde se necesitan las intervenciones para reducir los efectos de las prácticas disciplinarias de exclusión El porcentaje se puede desglosar aún más para determinar el porcentaje de estudiantes que están aprendiendo inglés, estudiantes de educación escolar, estudiantes de color, etc., que se ven afectados.

Datos de prácticas restaurativas que se recopilarán

Al recopilar datos sobre las prácticas restaurativas, es importante hacer una encuesta a los estudiantes, familias y educadores sobre el clima escolar y la eficacia con el fin de evaluar el éxito de la implementación e identificar las áreas problemáticas.

Además de los elementos enumerados en la siguiente tabla, el desglose demográfico (por raza, género, estudiantes que están aprendiendo inglés, estudiantes de educación especial) de los estudiantes remitidos al proceso restaurativo puede continuar siendo beneficioso para determinar si existe la necesidad de capacitaciones sobre competencia cultural y prejuicios implícitos, e identificar las áreas donde se necesitan apoyos adicionales.

Si bien es posible que muchas escuelas cuenten con sistemas de recopilación de datos para indagar sobre las prácticas punitivas, probablemente sea necesario crear un sistema para recopilar datos sobre las prácticas restaurativas. Es recomendable ponerse en contacto con un equipo de asistencia técnica para ver si las “prácticas restaurativas” se pueden añadir a la lista de intervenciones en el sistema de recopilación de datos de la escuela o distrito. Si esta opción no es posible, se puede usar un sencillo formulario de remisión para llevar un registro de estos datos.

A medida que la cultura escolar evoluciona, podrá parecer difícil recopilar datos relacionados con las prácticas restaurativas. Por ejemplo, se incorporarán automáticamente las declaraciones afectivas y las conversaciones restaurativas, y no siempre se documentarán formalmente. Aunque seguramente habrá dificultades en la recopilación de datos a medida que el trabajo restaurativo comienza a quedar arraigado en la cultura escolar, el equipo de supervisión del comportamiento debería igualmente trabajar en recabar los datos indicados en la tabla de la página 35

Al elaborar este sistema de recopilación de datos, suelen haber recursos disponibles de ayuda. Se sugiere aprovechar y basarse en las encuestas que ya fueron administradas por el distrito o el sindicato, seleccionando las preguntas que refieren a la cultura escolar y la competencia cultural. Conviene examinar los recursos nacionales y locales, y asociarse con universidades locales, particularmente con estudiantes que podrían ayudar a desarrollar un modelo de investigación.

Desafíos en relación con la recopilación de datos

Incluso las escuelas que han demostrado un sólido compromiso con las prácticas restaurativas atraviesan problemas a la hora de ingresar y recopilar datos. A menudo, el tiempo que lleva ingresar datos se podría dedicar a los estudiantes, las familias y otros educadores. Aunque esto representa un desafío que persistirá incluso a lo largo de los años de implementación, es importante recordar que ni la recopilación de datos ni el fortalecimiento de las relaciones deberían verse comprometidos. Conviene trabajar con el personal para elaborar un sistema de recopilación de datos que ayude a los educadores a lograr un equilibrio entre hacer el trabajo y documentarlo.

DATOS RECOPIADOS	PROPÓSITO
Realizar una encuesta entre los educadores sobre el clima escolar a intervalos regulares (por lo menos, tres veces al año)	<p>Para determinar si el clima escolar ha mejorado para los educadores y de qué manera lo ha hecho</p> <p>Para identificar áreas en las que es necesario más apoyo o capacitación</p> <p>Para identificar cuántos educadores están usando sistemáticamente las prácticas restaurativas</p> <p>Para entender qué aspectos podrían estar contribuyendo a la rotación y retención de educadores</p>
Realizar una encuesta entre las familias sobre el clima escolar a intervalos regulares (por lo menos, tres veces al año)	<p>Para determinar si el clima escolar ha mejorado para las familias y de qué manera lo ha hecho</p> <p>Para identificar áreas en las que es necesario más apoyo, comunicación o capacitación</p> <p>Para comprender qué puede mejorar la participación familiar</p> <p>Para entender cómo mejorar la retención de estudiantes y familias</p>
Realizar una encuesta entre los estudiantes sobre el clima escolar a intervalos regulares (por lo menos, tres veces al año)	<p>Para determinar si el clima escolar ha mejorado para los estudiantes y de qué manera lo ha hecho</p> <p>Para identificar áreas en las que es necesario más apoyo o capacitación</p> <p>Para entender cómo mejorar la participación de los estudiantes</p> <p>Para entender cómo mejorar la retención de los estudiantes</p>
Porcentaje total de estudiantes que están siendo remitidos al proceso restaurativo	Para determinar qué porcentaje de estudiantes están recibiendo apoyos adicionales para aprender las destrezas de resolución de conflictos y las habilidades socioemocionales a fin de determinar dónde sería necesario un fortalecimiento proactivo adicional de las destrezas
Porcentaje total de educadores que están participando en el proceso restaurativo	Para determinar qué porcentaje de educadores están recibiendo y proporcionando apoyos adicionales para aprender las destrezas de resolución de conflictos y las habilidades socioemocionales a fin de determinar dónde sería necesario un fortalecimiento proactivo adicional de las destrezas
Conductas por las que los estudiantes y educadores son remitidos al proceso restaurativo	<p>Para asegurar que las conductas que son remitidas al coordinador de prácticas restaurativas no se podrían resolver dentro del salón de clases</p> <p>Para identificar las medidas proactivas que se pueden adoptar para reducir la cantidad de remisiones al proceso restaurativo</p>
<p>Origen de la remisión al proceso restaurativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Individuo 2) Educador 3) Padre o madre 4) Compañero <p>Tanto para estudiantes como educadores</p>	<p>Para medir la comprensión de los estudiantes y educadores del propósito de las prácticas restaurativas con el fin de incidir en las capacitaciones sucesivas para los estudiantes y el personal</p> <p>Las remisiones realizadas por el individuo mismo y por sus pares pueden ser un sólido indicador de que se comprendió satisfactoriamente la visión</p>
Cuestionario de retroalimentación para los participantes del proceso restaurativo	<p>Para determinar si los participantes están satisfechos con los resultados del proceso restaurativo</p> <p>Para incidir en los ajustes que se realizarán al proceso restaurativo</p>

Tipos de capacitación profesional para todo el personal

Al implementar las prácticas restaurativas, hay numerosas maneras de capacitar a los educadores en la filosofía y en las estrategias que las respaldan. Además de las capacitaciones específicas de prácticas restaurativas, conviene capacitar al personal en las filosofías y estrategias que apoyan una cultura restaurativa.

Capacitación profesional específica de las prácticas restaurativas.

Inicio de las prácticas restaurativas: Cuando se introducen las prácticas restaurativas al personal, familias y estudiantes por primera vez, asegurarse de asignar entre seis y ocho horas a las siguientes temáticas:

- La historia de las prácticas restaurativas
- Cómo perjudican las prácticas de exclusión a la comunidad escolar
- Por qué es importante la implementación en la escuela, fundamentándose en datos cualitativos y cuantitativos
- Una reseña de las estrategias restaurativas que se pueden usar en el salón de clases
- Estrategias a través de la representación de papeles

Ejemplificar las estrategias clave para las prácticas restaurativas en el aula:

En el caso de educadores que tienen dificultades para implementar las prácticas restaurativas en el salón de clases, visitar el aula y ejemplificar la práctica con sus estudiantes. Por ejemplo, si un maestro está facilitando círculos de paz, pero no considera que las relaciones se hayan fortalecido, se sugiere ejemplificar un círculo de paz con sus estudiantes. Realizar una sesión informativa al finalizar para resolver cualquier duda o inquietud.

Ciclos de observación y mentoría: El coordinador de prácticas restaurativas o un miembro del equipo de supervisión del comportamiento puede efectuar observaciones no evaluativas de los maestros y coordinar sesiones individuales de mentoría.

Capacitación profesional específica: Usar la retroalimentación de educadores, estudiantes y familias o los datos de las observaciones (por ejemplo: “se ha observado que 18 de cada 33 maestros usaron las declaraciones afectivas”) para modificar las capacitaciones profesionales subsiguientes. Se podrían ofrecer sesiones intensivas diferenciadas por área problemática, dándoles a los educadores la oportunidad de que elijan a qué sesión asistir o asignándoles la sesión correspondiente.

Integración de las prácticas restaurativas con el plan de estudios: Facilitar sesiones con maestros, posiblemente según el contenido o el nivel de grado, para generar ideas sobre las maneras en que el plan de estudios podría incorporar las prácticas restaurativas. Por ejemplo, un maestro de inglés podría usar un círculo de paz para facilitar el intercambio de ideas sobre la selección de poemas.

“Al implementar las prácticas restaurativas, hay numerosas maneras de capacitar a los educadores en la filosofía y en las estrategias que las respaldan



Capacitación profesional que apoya las prácticas restaurativas.

Competencia cultural, prejuicios implícitos o explícitos: Las prácticas disciplinarias de exclusión afectan a los estudiantes de color y a otros grupos marginalizados mucho más que a sus compañeros. Capacitar al personal en la competencia cultural y los prejuicios implícitos o explícitos puede contribuir a reducir las desigualdades y fomentar las conversaciones significativas en torno a la raza. Sin esta capacitación, se produce la tendencia de que las prácticas restaurativas beneficien a los estudiantes blancos más que a los de color.

Capacitación para disminuir la intensificación del comportamiento: Cuando surgen conflictos en el recinto escolar, los educadores deben estar capacitados para reducir la intensidad de la situación, ya sea mediante comunicación verbal o lenguaje corporal.

Capacitación para tratar a estudiantes que han vivido situaciones traumáticas: Los educadores deben estar capacitados para reconocer y responder ante los efectos de situaciones traumáticas que han vivido los estudiantes.

Entrevistas motivacionales: Al capacitar a los educadores en este diálogo, se los empodera para enseñarles a sus pares y a los estudiantes a responsabilizarse por sus acciones y cambiar su comportamiento sin confrontarlos ni presionarlos.

Fortalecimiento de relaciones y destrezas socioemocionales: Capacitar a los educadores para incorporar el fortalecimiento de destrezas socioemocionales en el plan de estudios. Si hay suficiente flexibilidad, conviene asignar una parte del cronograma diario o semanal a un programa de orientación, ofreciendo la capacitación necesaria para apoyar a los educadores en este emprendimiento.

Capacitación para visitas en el hogar: Capacitar a todos los educadores para visitar los hogares de los estudiantes y sus familias, dándoles las herramientas necesarias para facilitar las conversaciones y un protocolo estándar, de manera que las familias y el personal escolar puedan entablar relaciones más sólidas.

Herramientas para la implementación

En esta parte de la guía se ofrecen herramientas adicionales que pueden usarse para respaldar la implementación de las prácticas restaurativas en toda la escuela. Estas herramientas no se deben considerar restrictivas, sino como apoyos a medida que la escuela desarrolle una estructura y procedimiento para el proceso restaurativo. Se sugiere modificarlas de acuerdo con las necesidades del recinto escolar.

Se incluyen las siguientes herramientas:

- 1) Situaciones para la representación de papeles
- 2) Preguntas para una entrevista al contratar nuevos empleados con una mentalidad restaurativa
- 3) Disciplina punitiva y restaurativa
- 4) Formulario de reorientación (versión en internet)
- 5) Acuerdo de mediación (versión en internet)
- 6) Acuerdo restaurativo final (versión en internet)
- 7) Cuestionario para el participante (versión en internet)
- 8) Fórmula para calcular desigualdades (versión en internet)

Ejemplos de situaciones para la representación de papeles

Las siguientes situaciones se pueden usar para mostrarles a los educadores, familias y estudiantes cómo entablar una conversación restaurativa. Se sugiere alentar a los participantes a usar preguntas restaurativas, o preguntas con una actitud similar, para guiar la conversación:

- 1) ¿Qué está ocurriendo?
- 2) ¿A quién está afectando esta situación y de qué manera?
- 3) ¿De qué parte se puede asumir responsabilidad?
- 4) ¿Qué puede hacer para enmendar las cosas?

Es importante llevar un registro de las historias de los estudiantes y educadores a lo largo de todo el año escolar para crear situaciones hipotéticas que reflejen el comportamiento dentro de la escuela.

Situación hipotética 1: Le pidió a Emilio que comenzara a trabajar varias veces y él continúa sin hacer nada. Este no es un comportamiento normal para el niño. Le pide que lo acompañe al pasillo para mantener un breve diálogo restaurativo. (Importante: el maestro no sabe que Emilio está atravesando un período estresante en el hogar. El estudiante puede que comparta o no esta información durante la conversación).

Situación hipotética 2: Es la tercera semana de clases y, al ingresar las calificaciones, se da cuenta de que María no ha entregado ninguna tarea desde el comienzo del año escolar. Participa en clase, mantiene una actitud positiva en el salón y demuestra que entiende el material al responder las preguntas en clase.

Situación hipotética 3: Jessica debería estar trabajando en un proyecto con un grupo de compañeros. Usted se da cuenta de que se alejó del grupo para aplicarse brillo labial y hablar con sus amigas. Le pide que regrese al grupo para colaborar con el proyecto. Unos minutos más tarde, la estudiante se apartó de su grupo nuevamente.

Le dice que debe quedarse después de clase para hablar sobre su comportamiento. La estudiante le voltea los ojos, pero accede a quedarse.

Regresa con su grupo, pero una vez más antes de que finalice la clase, la encuentra en otra mesa hablando con una amiga..

Situación hipotética 4: José y Antonio están molestando permanentemente mientras usted da las instrucciones al comienzo de la clase. A pesar de que varias veces les llama la atención, su conversación y sus risas continúan interrumpiendo la lección. Les pide a los niños que se queden luego de la clase para hablar con ellos.

Continúa con la lección, pero una vez más las risas de José, Antonio y los compañeros que los rodean lo interrumpen. Les pide que completen un formulario de reorientación (formulario con preguntas restaurativas) mientras finaliza de dar la lección.

Luego de que el resto de la clase ha comenzado la tarea, les pide a José y Antonio que salgan al pasillo y revisa sus formularios de reorientación. Ante la pregunta de cómo repararán la situación, ambos niños escribieron: “No lo volveré a hacer”.

Preguntas para una entrevista al contratar nuevos empleados con una mentalidad restaurativa

A medida que se incorporan nuevos miembros del personal, será importante asegurarse de seleccionar a personas que crean en este modelo para ocupar los puestos nuevos o vacantes. Esta estrategia puede comenzar en el proceso de entrevistas al preguntar acerca de los enfoques que emplean los candidatos para fortalecer las relaciones, resolver conflictos y abordar las infracciones de las normas. Este proceso puede contribuir a identificar si sus creencias y enfoques están alineados con las prácticas restaurativas. Quizá también sea conveniente preguntarle al candidato qué entiende acerca de las prácticas restaurativas en el entorno académico. Si el candidato no conoce el enfoque, el comité encargado de las entrevistas puede dedicar algo de tiempo a explicar la filosofía y cuáles son las expectativas con respecto a las prácticas restaurativas desde la perspectiva del personal.

- 1) Suena el teléfono, un estudiante molesto acaba de ingresar al aula y le dice que lo necesita, y un maestro le envió un correo electrónico pidiéndole su ayuda inmediatamente. ¿Qué pasos daría para asegurarse de que las necesidades de todos queden satisfechas?
- 2) ¿Por qué es importante entablar relaciones con los estudiantes, los miembros del personal y las familias?
- 3) ¿Cuál ha sido la mejor manera que ha encontrado de entablar relaciones con los jóvenes? ¿Y con sus colegas?
- 4) Si un estudiante no cumple con el código de vestimenta, ¿cómo manejaría esa situación? ¿Qué haría si el estudiante se marcha?
- 5) ¿Cuáles son las primeras tres cosas que hace si un estudiante tiene una conducta indisciplinada o no obedece?
- 6) ¿Cómo manejaría a un estudiante agresivo, o que lo insulta verbalmente a usted o a otro miembro del personal?
- 7) ¿Qué hace si está concentrado en un proyecto o se acerca una fecha límite y se presenta una situación urgente que requiere su atención?
- 8) ¿De qué maneras puede ayudar a establecer conexiones entre la escuela o el salón de clases y el hogar de los estudiantes?
- 9) Representación de papeles: Presentarle al candidato una situación hipotética (idealmente una situación común que ocurre en la escuela) y pedirle que facilite la conversación entre dos de los entrevistadores.

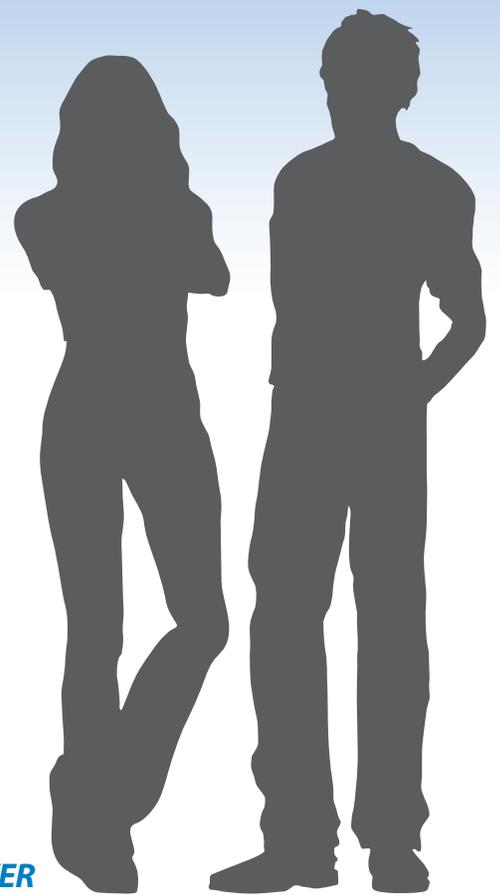
DISCIPLINA PUNITIVA Y RESTAURATIVA

PUNITIVO	RESTAURATIVO
La "mala conducta" se define como incumplir las normas escolares o decepcionar a la escuela.	La "mala conducta" se define como el daño (emocional, mental o físico) que se causa a una persona o grupo.
El enfoque se dirige a lo que sucedió y a establecer la culpabilidad.	El enfoque se dirige a resolver los problemas expresando los sentimientos y necesidades, y explorando cómo solucionarlos en el futuro.
Proceso y relaciones conflictivas. Incluye una figura de autoridad con el poder de decidir sobre la sanción, en contraposición al infractor.	Diálogo y negociación con todas las partes involucradas en comunicación y cooperación entre sí.
Imposición de dolor o incomodidad como castigo y prevención.	Restitución como forma de restablecimiento para ambas partes. La meta es la reconciliación y asumir la responsabilidad por las decisiones propias.
Atención a las normas y adherencia al debido proceso.	Atención a las relaciones y a lograr un resultado deseado por ambas partes.
El conflicto y los errores se representan como algo impersonal y abstracto; el individuo contra la escuela.	El conflicto y los errores se reconocen como conflictos interpersonales con una oportunidad para el aprendizaje.
Un daño social se recompone por otro.	Enfoque en reparar el daño social.
La comunidad escolar como espectadora, representada por un miembro del personal que se ocupa de la situación; las partes directamente afectadas se desentienden de la situación y quedan indefensas.	La comunidad escolar se involucra en facilitar la restauración; las partes afectadas se toman en consideración; empoderamiento.
La responsabilidad se define en términos de recibir el castigo.	La responsabilidad se define como la capacidad para entender las consecuencias de las acciones, asumir responsabilidad por las decisiones y sugerir maneras de reparar el daño.

LA DISCIPLINA PUNITIVA PREGUNTA...	LA JUSTICIA RESTAURATIVA PREGUNTA...
¿Qué regla se rompió?	¿Quién resultó perjudicado?
¿Quién la rompió?	¿Cuáles son sus necesidades?
¿Cómo debería ser castigado?	¿Quién debería ser responsable por enmendar los errores?

PRÁCTICAS DISCIPLINARIAS PUNITIVAS...*	PRÁCTICAS DE JUSTICIA RESTAURATIVA...*
Sermoneo a los estudiantes	Mediaciones entre estudiantes
Detenciones autodirigidas	Mediaciones entre el personal y los estudiantes
Suspensión en la escuela	Círculos de paz
Suspensión fuera de la escuela	Conversaciones de restablecimiento
Expulsión	Círculos para fortalecer el sentido de pertenencia

*Cabe señalar que la disciplina punitiva y la restaurativa se puede usar y será usada en combinación. Sin embargo, una infracción disciplinaria implicará una práctica de justicia restaurativa, pero no necesariamente una práctica disciplinaria punitiva. Por ejemplo, cuando un estudiante regresa de una suspensión, como mínimo también deberá intervenir en una conversación de restablecimiento.



ALIANZA DE PRÁCTICAS RESTAURATIVAS EN LA ESCUELA DE DENVER
www.denverrp.org •
