



IO 4

PLA DE DESENVOLUPAMENT I COACHING PER A LA PRÀCTICA INFORMADA EN L'EVIDÈNCIA PER A LA INCLUSIÓ ESCOLAR



Aquest document ha estat escrit per Simona Iftimescu, Georgeta Ion, Mihaela Stîngu i Elena Marin, amb la contribució i revisió de la resta de membres del projecte 'Pràctica informada en evidències per a la inclusió escolar [EIPSI] (2020-1-ES01-KA201-082328)', projecte finançat pel Programa Erasmus+ Strategic Partnerships.

Traducció i revisió al català a càrrec de Cecilia Inés Suárez i Anna Díaz-Vicario



DIGITAL SOCIETY SCHOOL



Índex

INTRODUCCIÓ	1
PUNT DE PARTIDA	1
QUÈ ESPERAR D'AQUEST DOCUMENT	1
DESTINATARIS	2
PROPÒSIT	2
COM UTILITZAR AQUEST PAQUET DE RECURSOS.....	2
SUPORT	2
1. EINA D'AUTOAVALUACIÓ DE PRÀCTIQUES INFORMADES EN EVIDÈNCIES (EA-PIE)	3
INTRODUCCIÓ.....	3
<i>Com utilitzar l'eina d'autoavaluació?</i>	4
<i>Qui pot utilitzar l'eina d'autoavaluació?</i>	4
L'EINA D'AUTOAVALUACIÓ.....	5
2. ORIENTACIONS PER A LA IMPLEMENTACIÓ D'UN PLANTEJAMENT DE PRÀCTICA INFORMADA EN L'EVIDÈNCIA (O-PIE) A NIVELL DE CENTRE EDUCATIU	8
3. PLA DE DESENVOLUPAMENT DE PRÀCTIQUES INFORMADES EN EVIDÈNCIES (PD-PIE).....	10
PRESENTACIÓ GENERAL	10
INTRODUCCIÓ.....	11
REQUISITS PREVIS.....	11
PD-PIE - VERSIÓ INTEGRADA	12
4. LA PRÀCTICA INFORMADA EN EVIDÈNCIES - PLA DE COACHING (PC-PIE)	19
FINALITAT DEL PLA DE COACHING PER A LA PIE.....	19
COM UTILITZAR EL PLA DE COACHING?	19
VISIÓ GENERAL DEL COACHING	19
PLA DE COACHING.....	20
VERSIÓ INTEGRADA PC-PIE.....	22
<i>Pautes de coaching per implementar la PIE al centre</i>	30
<i>Alfabetització escolar sobre PIER per a la inclusió</i>	30
<i>Direcció i lideratge per a l'ús de la PIER</i>	30
<i>Ús de PIER per a la inclusió</i>	31
5. PAQUET DE RECURSOS SOBRE PRÀCTIQUES INFORMADES EN EVIDÈNCIES (PR-PIE)	33
COM DESENVOLUPAR LES SESSIONS DE COACHING	33
PLANIFICACIÓ DEL PROCÉS DE COACHING	33
<i>Mapa de grups d'interès i col·laboradors</i>	33
<i>Valoració de les necessitats</i>	34
<i>Establiment d'objectius</i>	36
<i>Pla d'acció d'implementació de la PIE</i>	36
<i>Calendari de coaching</i>	37
<i>Recursos i instruments de coaching</i>	38



<i>Estructurar converses</i>	38
<i>Fent preguntes</i>	38
<i>Feedback</i>	39
<i>Desenvolupament professional</i>	40
Coaching.....	40
Formació EIPSI.....	40
Formació en observació.....	40
<i>Els referents de centre en PIE (R-PIE) i el coaching entre iguals</i>	41
6. RECURSOS GENERALS PER AL COACHING	43

Acrònims utilitzats en el document

- PIE = Pràctica Informada en l'Evidència
- PIER = Pràctica Informada en l'Evidència de Recerca
- PIEIE = Pràctica Informada en Evidències per a la Inclusió Escolar
- EA-PIE = Eina d'Autoavaluació de Pràctiques Informades en Evidències
- O-PIE = Orientacions per a la Pràctica Informada en Evidències
- PD-PIE = Pla de Desenvolupament de Pràctiques Informades en Evidències
- PC-PIE = Pla de Coaching per a la Pràctica Informada en l'Evidència
- R-PIE = Referent de centre en Pràctiques Informada en l'Evidència
- PR-PIE = Paquet de Recursos de Pràctica Informada en Evidències

Introducció

Punt de partida

El projecte EIPSI pretén contribuir a la millora dels resultats acadèmics dels estudiants mitjançant la promoció de l'enfocament de la Pràctica Informada en l'Evidència de Recerca (PIER) a les escoles.

En els últims anys, els sistemes educatius i les pràctiques docents han estat marcats per un interès creixent pels moviments educatius innovadors i transformadors. A nivell de cada centre s'estan implementant alhora multitud de pràctiques docents i organitzatives per millorar l'aprenentatge de l'alumnat i donar una millor resposta a les diverses necessitats dels alumnes, especialment dels que més ho necessiten. Tanmateix, per garantir que aquests canvis tinguin l'efecte desitjat i tinguin un impacte significatiu en la millora dels processos educatius, cal sistematitzar la seva implementació mitjançant eines que contribueixin a la seva comprovació i contrast amb la recerca educativa sobre el tema en qüestió. En definitiva, es tracta d'analitzar, reflexionar i transformar la nostra pràctica educativa tant a l'aula com fora d'ella.

Per garantir que els processos d'innovació educativa estan basats en processos fermes i creïbles, l'evidència científica és una de les fonts d'informació rellevants a l'hora de consultar, interpretar o generar coneixement.

Utilitzar l'evidència científica en la pràctica escolar implica:

- Oferir temps de reflexió als educadors per observar la seva realitat, reflexionar sobre els processos dels alumnes i detectar necessitats reals i immediates;
- Proporcionar una justificació informada en evidències per a activitats i intervencions institucionals noves i en curs a l'aula i a nivell escolar;
- Incorporar l'avaluació d'objectius clarament definits en totes les activitats/intervencions a l'hora de dissenyar noves activitats;
- Dotar de recursos i planificar adequadament totes les activitats d'investigació i avaluació realitzades a nivell de centre o aula;
- Assegurant que els canals de difusió dels resultats siguin clars, de manera que es tradueixi en un aprenentatge contextual del "què funciona" i pugui influir en el canvi.

Des del projecte EIPSI, entenem que la **inclusió escolar** permet que tot l'alumnat, independent de la seva procedència, pugui aprendre i créixer. Alguns estudiants poden estar en desavantatge o poden presentar necessitats educatives de suport educatiu (NESE), essent més propensos a patir exclusió, la qual cosa comporta més segregació. És important identificar i reflexionar sobre quines són aquests desavantatges i necessitats per poder actuar en conseqüència. No obstant això, la inclusió es refereix a la millora de l'experiència i els resultats educatius de **tots els alumnes**.

Què esperar d'aquest document

Per millorar l'aprenentatge i l'atenció a la diversitat de l'alumnat, les escoles han de garantir unes condicions de suport per millorar l'eficàcia de l'actuació del professorat i capacitar-los per a que facin ús de l'evidència en la seva pràctica docent.

Aquest document té com a objectiu donar suport als líders escolars, professors i altres agents per promoure un entorn de pràctica informada en evidències i oferir idees sobre com incloure aquesta perspectiva en els seus plans estratègics, com desenvolupar una organització sensible a l'ús de l'evidència de recerca i mantenir aquest enfocament a llarg termini.

Destinatari

Aquest document ofereix als **líders escolars, professors o altres membres del personal del centre** l'oportunitat de realitzar una autoavaluació sobre la capacitat o potencial existent al centre per implementar un enfocament de pràctica informada en l'evidència per a la inclusió. Permet al centre explorar les directrius rellevants per a la implementació de PIE, així com proporciona un pla de desenvolupament i coaching per la PIE, juntament amb directrius i idees pertinents per a la implementació.

Els responsables del centre, els professors o altres actors claus haurien d'abordar aquestes eines des d'una **perspectiva institucional**.

Propòsit

Mitjançant l'ús d'aquest paquet, els líders escolars, els professors o altres actors claus poden diagnosticar l'estat actual del seu centre pel que fa a l'ús de pràctiques informades en evidències per a la inclusió escolar. Els resultats d'aquest procés d'autoavaluació els ajudaran a prioritzar i (re)definir els objectius del seu centre, mentre que les recomanacions que es proporcionen al llarg del camí els oferiran orientació sobre com assolir aquests objectius i fer del centre un lloc més inclusiu i equitatiu per a tots.

Als efectes d'aquest document, el concepte d'*evidència* es refereix tant a la recerca acadèmica/científica, com les opinions dels experts i les millors pràctiques avaluades i contrastades sistemàticament.

Com utilitzar aquest paquet de recursos

Aquest document inclou un paquet de recursos on es presenten: una eina d'autoavaluació, directrius generals de les PIE, directrius d'implementació de PIE, un pla de coaching i un paquet de recursos de PIE dirigit als líders escolars i als centres educatius, amb l'objectiu de millorar la PIE per a la inclusió i guiar-los a través del seu viatge cap a les PIE. Un bon punt de partida és fer ús de l'eina d'autoavaluació, que pot ajudar a entendre millor on es troba avui el centre pel que fa a la implementació de les PIE i quins objectius futurs es poden establir al llarg del camí. Un cop implementades les directrius i assolits els objectius inicials, les escoles poden tornar a aplicar de nou l'eina d'autoavaluació per observar com aquesta ha millorat.

Suport

Juntament amb l'avaluació i les directrius, les escoles també poden posar-se en contacte amb els seus referents locals de PIE (en el cas de Catalunya, el CRiEDO de la UAB). Aquests estan preparats per ajudar les escoles a assolir els seus objectius i a convertir la PIE en una pràctica habitual (per exemple, incloure la PIE al Pla de desenvolupament institucional del centre).

1. Eina d'autoavaluació de Pràctiques Informades en Evidències (EA-PIE)

Introducció

Aquesta eina d'autoavaluació té com a objectiu donar suport als líders escolars a l'hora d'avaluar la "maduresa" de la Pràctica Informada en Evidències de Recerca (PIER). La **maduresa del REIP** es defineix com la capacitat i habilitat que té un centre per fer un ús eficaç i estratègic de l'evidència de recerca per abordar la diversitat dels estudiants i millorar-ne els resultats d'aprenentatge.

L'eina consisteix en una avaluació auto-administrada que ha d'omplir l'equip directiu del centre després d'una consulta acurada amb els responsables del centre/ coordinadors de nivell o altres actors clau del centre. L'eina forma part del paquet de coaching escolar per la PIE i es recomana utilitzar-la juntament amb el paquet de recursos.

L'eina d'autoavaluació representa un instrument global que s'adreça al centre com a organització, té un caràcter formatiu i és contextual (reflecteix l'estatus d'un centre concret en un moment determinat del seu desenvolupament).

L'eina representa el primer pas en el procés d'un desenvolupament exitós d'una pràctica informada en l'evidència per a la cultura d'inclusió a nivell de centre. Es pot utilitzar com a instrument formatiu per fixar els objectius a mitjà i llarg termini, o com a instrument d'avaluació sumativa per avaluar el nivell de desenvolupament assolit pel centre al final del procés.

En resum, aquesta eina pretén donar suport a l'equip directiu del centre per:

- 1) Avaluar el nivell de compromís del centre amb l'ús de l'evidència (nivell de maduresa de la pràctica informada de l'evidència de la recerca - maduresa de PIER);
- 2) Establir la visió en relació al desenvolupament d'una organització informada en l'evidència, incloent també l'ús de l'evidència com a part del desenvolupament professional del professorat;
- 3) Prendre decisions informades en evidències rellevants i orientar les accions futures.

L'eina es construeix al voltant de 3 dimensions: **direcció i lideratge** del centre educatiu, **alfabetització escolar en l'ús de l'evidència de la recerca (ER)** i **l'ús real de l'evidència de recerca** a les pràctiques de centre.

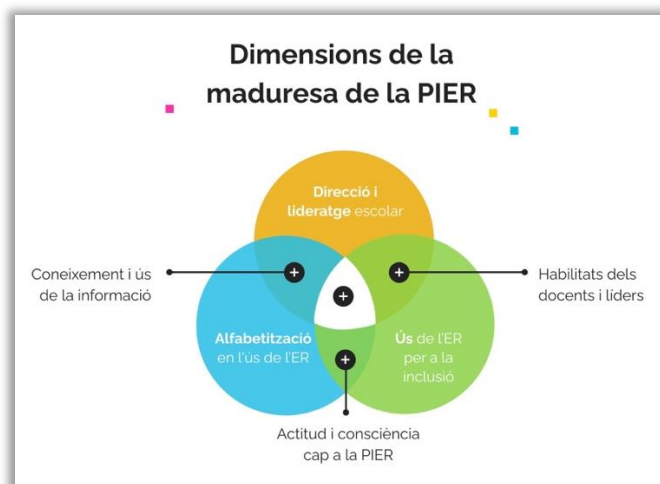


Figura 1. Dimensions que defineixen la maduresa de la PIER.

Hi ha 5 nivells d'assoliment: el primer defineix la no implicació del centre en l'ús d'ER i l'últim nivell és el més alt i defineix la capacitat del centre per a crear impacte en la seva comunitat.



Figura 2. Nivells de desenvolupament escolar.

Com utilitzar l'eina d'autoavaluació?

Hi ha 3 objectius/maneres d'utilitzar aquest instrument:

1. Com a avaluació de l'*status quo* a l'inici del procés (funció de diagnòstic) - també útil per a la informació/formació i la definició d'objectius (següents passos), passant a les altres eines;
2. Durant el procés, com a eina de seguiment del progrés (rol formatiu), que permet planificar processos de millora;
3. Al final del procés per revalorar (rol sumatiu), analitzant les millores previstes inicialment.

Qui pot utilitzar l'eina d'autoavaluació?

Pot ser utilitzada pel director del centre o qualsevol altre representant en nom de l'equip directiu del centre. Al mateix temps, en els processos avançats, l'eina es pot utilitzar per detectar diferències de percepció entre l'equip directiu i la resta d'agents del centre.

L'eina d'autoavaluació¹

Categoria	Indicadors	0 Nivell inicial	1 Nivell bàsic	2 Consolidat	3 Avançat	4 Transformador
Alfabetització PIER per a la inclusió escolar	Alfabetització en recerca	Els i les docents no disposen de coneixements en l'ús de l'evidència de recerca en la pràctica docent.	Els i les docents saben on i com buscar evidències de recerca per atendre les necessitats de l'alumnat, tant en relació amb els nous mètodes d'ensenyament i aprenentatge com amb els continguts del currículum.	Els i les docents avaluen la qualitat de les fonts d'informació i seleccionen aquelles que són vàlides, fiables i basades en dades de recerca.	Els i les docents transfereixen el coneixement de l'evidència de la recerca a la seva pràctica docent.	El centre educatiu té una cultura orientada a l'ús de l'evidència de recerca en tots els seus aspectes.
	Procés de recerca per a la millora organitzativa	La perspectiva de l'evidència de recerca no forma part del procés de millora organitzatiu.	Els i les docents tenen la voluntat de dissenyar projectes/iniciatives per tal de recollir i analitzar dades per a la presa de decisions.	La col·laboració amb persones expertes i investigadores per dur a terme estudis a gran escala és una pràctica habitual al centre.	Es motiva als i les docents a iniciar projectes de recerca a petita escala que els permetin recollir dades per millorar la seva pràctica docent i els resultats d'aprenentatge de l'estudiantat.	El centre educatiu es veu com un referent en l'àmbit per a altres centres que volen millorar les seves pràctiques inclusives i animen als i les docents a estar al dia de l'evidència.
	Anàlisi de les dades d'avaluació (resultats dels estudiants, de projectes, etc.)	Les valoracions o anàlisis de les pràctiques/ innovacions realitzades a nivell d'aula i centre no són una prioritat al centre.	En el procés de presa de decisions, l'equip directiu utilitza l'evidència per interpretar les dades d'avaluació dels estudiants, diagnosticar-ne l'aprenentatge i modificar la pràctica docent per atendre les necessitats de l'alumnat.	Les dades d'avaluació s'utilitzen per prendre decisions sobre l'estratègia del centre per atendre les necessitats de l'alumnat.	L'equip directiu treballa amb altres centres educatius i l'administració pública per prendre decisions, basades en l'anàlisi de dades, que atenguin les necessitats de l'alumnat.	L'equip directiu coordina programes, basats en l'anàlisi de dades d'avaluació, dirigits a la comunitat educativa per atendre les necessitats de l'alumnat.

¹ Per ser utilitzat pel director del centre amb la consulta de l'equip directiu i altres actors clau del centre.



Categoria	Indicadors	0 Nivell inicial	1 Nivell bàsic	2 Consolidat	3 Avançat	4 Transformador
Direcció i lideratge per l'ús de PIER	Lideratge	L'ús de l'evidència en el procés de presa de decisions no és una prioritat per al centre.	L'estratègia del centre es basa en una visió orientada cap a un procés de presa de decisions informat en l'evidència de recerca.	L'estratègia de desenvolupament del centre estimula als i les docents a participar en processos de recerca i avaluació per donar suport a la inclusió de l'alumnat.	Hi ha un pla d'orientació per donar suport al personal per a participar en processos de indagació i revisar la seva pràctica docent a partir dels resultats.	Les bones pràctiques del centre es comparteixen i difonen en un context més ampli.
	Construir una cultura professional d'ús de l'evidència per a la inclusió	El desenvolupament de la cultura organitzativa depèn del docent que imparteix una determinada matèria (per exemple: llengua, matemàtiques...).	Els mecanismes de gestió escolar inclouen una visió que anima als i les docents a experimentar i participar en noves pràctiques docents per donar suport a la diversitat de l'alumnat i la inclusió escolar.	S'anima al personal a participar en claustres pedagògics sobre l'evidència de la recerca, a més dels mecanismes i la visió establerts.	El personal compta amb el suport necessari per dur a terme processos per recopilar, analitzar i utilitzar evidències de recerca i dur a terme investigacions.	S'anima al personal de manera sistemàtica i coherent a adoptar una actitud i comportament basats en la recerca i la millora.
	Estructura i recursos	El centre no destina recursos específics per al desenvolupament de les PIE, depèn de la iniciativa individual dels i les docents.	El centre disposa d'espais que promouen que els y les docents parlin i reflexionin sobre la seva pràctica docent.	El personal es recolza amb recursos (espai, temps, econòmics, etc.) per dur a terme processos reflexius sobre la seva pràctica.	Es fomenta la col·laboració entre docents i investigadors/es i es recolza amb els recursos necessaris.	Els i les docents disposen de recursos per ampliar les seves pràctiques i transferir-les a la comunitat i a l'entorn.
	Consulta col·laborativa	Els i les docents col·laboren per iniciativa pròpia.	L'equip directiu contribueix a estimular la participació dels i les docents en debats col·laboratius i a aplicar els comentaris constructius per millorar els seus coneixements i pràctiques professionals.	L'equip directiu intenta que els i les docents busquin retroalimentació per part de la inspecció i persones expertes per millorar les seves pràctiques docents.	L'equip directiu promou i participa en debats professionals amb els i les docents per avaluar la pràctica professional amb la finalitat última de millorar els resultats educatius de l'alumnat.	El centre promou periòdicament el diàleg professional dins del centre i de les xarxes d'aprenentatge professional i aquest es basa en la retroalimentació, l'anàlisi de la investigació actual i la pràctica per millorar els resultats educatius de l'alumnat.

Categoria	Indicadors	0 Nivell inicial	1 Nivell bàsic	2 Consolidat	3 Avançat	4 Transformador
Ús de la PIER per a la inclusió	Col·laboració amb xarxes professionals d'ensenyament i comunitats més àmplies per abordar la inclusió escolar	El centre no participa en xarxes professionals i/o comunitàries.	Els i les docents amplien el coneixement i la pràctica professional a partir de la interacció amb professionals externs i representants de la comunitat.	El centre participa en diferent xarxes i fòrums professionals i comunitaris per ampliar coneixements i millorar la pràctica.	El centre contribueix en xarxes i associacions professionals i crea vincles amb la comunitat per millorar l'ensenyament i l'aprenentatge.	El centre té un paper de lideratge en xarxes professionals i comunitàries.
	Col·laboració amb les famílies i la comunitat escolar per atendre les necessitats de l'alumnat	Les famílies no participen en el procés de presa de decisions a nivell escolar.	El centre mostra una actitud oberta cap a la informació que proporcionen les famílies i la integren en el procés de presa de decisions.	L'estratègia escolar estableix i manté relacions de col·laboració respectuoses amb les famílies pel que fa a l'aprenentatge i el benestar dels seus fills i filles.	Al centre s'utilitzen les estratègies més efectives per treballar de manera sensible i confidencial amb les famílies i la comunitat escolar.	Les famílies participen tant en el progrés de l'aprenentatge dels seus fills i filles com en les prioritats educatives del centre.
	Avaluar les necessitats d'aprenentatge de l'alumnat	El centre no se centra en les necessitats de l'alumnat per respondre, adaptar projectes i dissenyar plans.	En el procés de presa de decisions s'utilitzen estratègies d'avaluació informals i formals, formatives i sumatives, per avaluar les necessitats d'aprenentatge de l'alumnat.	La direcció del centre desenvolupa estratègies d'avaluació informals i formals, formatives i sumatives, per avaluar les necessitats d'aprenentatge de l'alumnat.	Es consensua amb el personal l'ús de les dades d'avaluació de l'alumnat com a part del seu pla de desenvolupament professional.	El centre participa en debats i xarxes d'avaluació amb altres centres per diagnosticar les necessitats d'aprenentatge de l'alumnat.

Taula 1. Eina d'Autoavaluació - Pràctica Informada en Evidències (EA-PIE).

2. Orientacions per a la implementació d'un plantejament de Pràctica Informada en l'Evidència (O-PIE) a nivell de centre educatiu

Un cop finalitzada l'autoavaluació, l'equip directiu del centre pot procedir a planificar la implementació de l'enfocament de la Pràctica Informada en l'Evidència de Recerca (PIER).

Si us plau, tingueu en compte que l'àmbit d'implementació és el centre com a organització i la planificació ha de ser coherent amb la seva estratègia de desenvolupament o s'ha d'incloure en l'estratègia existent. Així, com qualsevol altra estratègia de desenvolupament, l'enfocament PIER requereix temps i pot incloure diferents etapes. Es tracta d'una acció estratègica, que orienta el procés de presa de decisions a nivell escolar i que implica tot el personal del centre, els pares i la comunitat educativa.

L'objectiu final del pla és crear una cultura de centre que sigui conscient i sensible a l'ús de l'evidència de recerca en la presa de decisions, a tots els nivells, des de l'ensenyament a l'aula fins als processos de govern del centre. A més, per tenir èxit, l'enfocament PIER s'ha d'incloure en els plans de desenvolupament professional del personal.

La implementació considera les tres dimensions esmentades anteriorment (direcció/lideratge, alfabetització i ús efectiu) i inclou una sèrie d'elements relacionats amb la sensibilització, la formació del professorat, les accions organitzatives específiques, la col·laboració i el compromís.

El pla d'implementació té un caràcter contextual i depèn del desenvolupament organitzatiu del centre, la seva cultura, el nivell de complexitat o diversitat. No hi ha un calendari associat a la implementació, ja que aquest l'ha de decidir l'equip directiu del centre segons les seves prioritats, estratègies i recursos.

El pla d'implementació permetrà a l'equip directiu reflexionar sobre les preguntes següents:

- Quines són les àrees de millora?
- Com poden els professors recollir/identificar evidències de recerca rellevants per donar suport al canvi?
- Els professors estan formats per recopilar/utilitzar dades de diverses fonts (avaluació dels estudiants, observació a classe, revistes científiques, recerca-acció, etc.)?
- Quina és la millor manera de controlar el pla?
- Com poden els professors i els líders donar suport a les millores?
- El professorat i especialistes tenen capacitat per prendre decisions informades?
- A través de quines estratègies es podrien mantenir les millors experiències i pràctiques al llarg del temps i institucionalitzar-les?
- Com es podria implicar la comunitat educativa en el pla de millora?

El diagrama de la implementació ajuda l'equip directiu del centre a recordar els punts clau en la implementació de l'enfocament PIER al centre, tenint en compte les tres dimensions: direcció/lideratge, alfabetització i ús actual de l'evidència de recerca.

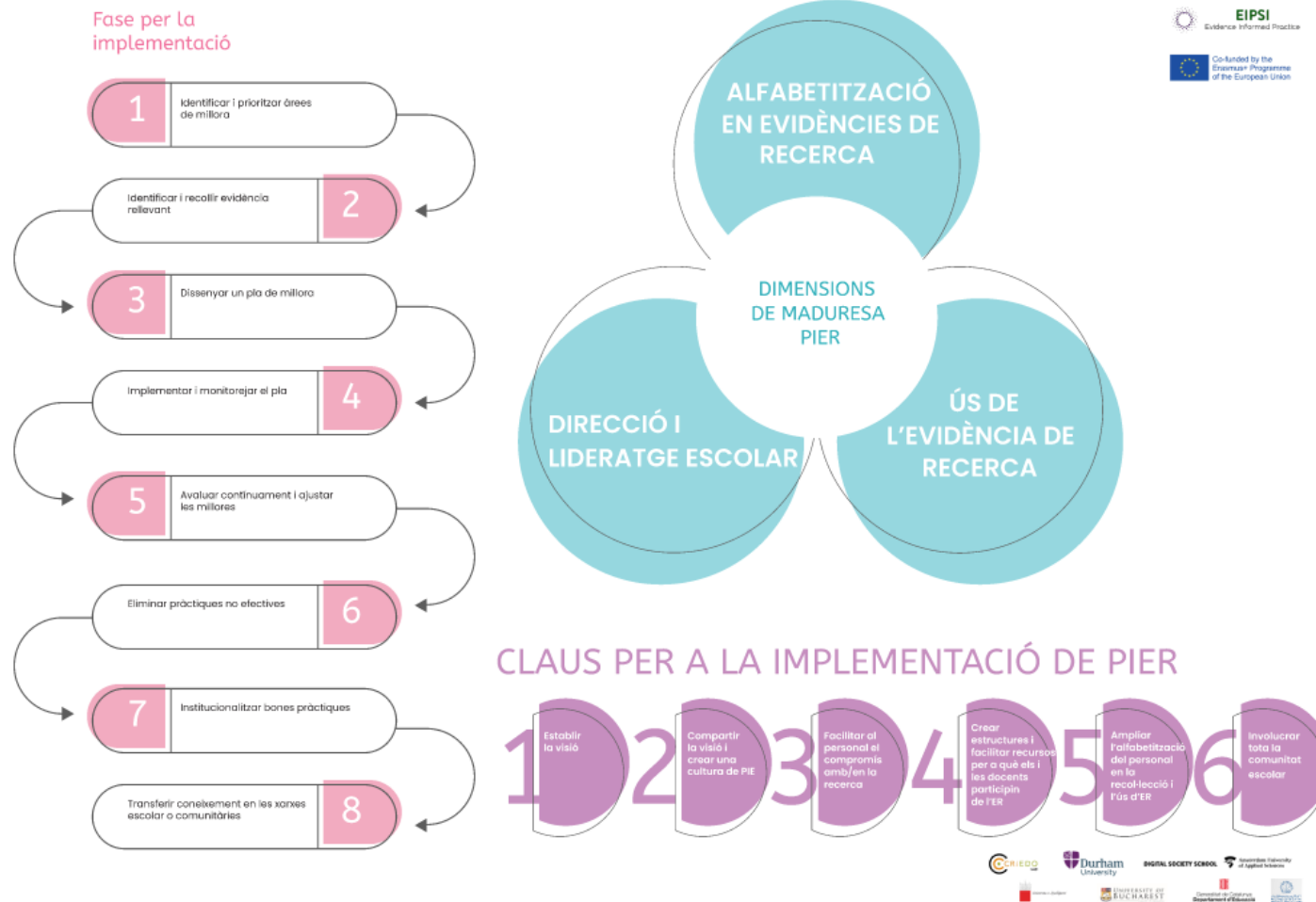


Figura 3. Esquema de la implantació de l'enfocament PIER al centre.

3. Pla de desenvolupament de Pràctiques Informades en Evidències (PD-PIE)

Presentació general

Aquest pla ofereix passos generals que podeu seguir per iniciar o continuar la implementació de l'enfocament de la Pràctica Informada en l'Evidència de Recerca (PIER). A partir de l'eina d'autoavaluació i les directrius de la PIE, el pla d'implementació de la PIE segueix els cinc nivells definits a l'eina d'autoavaluació:

- Posada en marxa (0)
- Bàsic (1)
- Consolidat (2)
- Avançat (3)
- Transformador (4)

Consideren les tres dimensions presentades a les directrius PIER:

- **Direcció i lideratge** escolar;
- **Alfabetització** escolar en l'ús de l'evidència de recerca (ER);
- **L'ús real de l'evidència de recerca** en les pràctiques de centre.

Abans de començar, pot ser útil destacar alguns dels punts principals del pla d'implementació de la PIE. La PIER inclou totes les dimensions del centre, des del lideratge i el creixement organitzatiu, fins al personal i els seus plans de desenvolupament professional, ja que implica tota la comunitat educativa. Des d'incloure la PIER als plans estratègics del vostre centre, fins a difondre les vostres intencions i crear consciència dins i fora del centre, des de l'avaluació fins a la millora de la cultura del centre, l'enfocament PIER és una mentalitat. A mesura que avanceu en la implementació de cada etapa, podeu ampliar la vostra xarxa i activitats des de l'àmbit escolar fins a l'àmbit local, regional, nacional i fins i tot a nivell internacional.

Si comences des de zero (Nivell inicial), és important:

- Crear consciència en el vostre centre pel que fa al PIER;
- Remodelar la visió del centre perquè la PIER esdevingui part dels hàbits quotidians del centre;
- Crear gradualment una cultura d'avaluació i retroalimentació;
- Retallar tasques innecessàries;
- Donar temps al personal per reflexionar i participar en la recerca;
- Establir rols i funcions específiques;
- Estimular els professors a dur a terme avaluacions d'impacte de les seves innovacions/pràctiques; i
- Difondre el coneixement del professorat i transferir-lo.

Implementar l'enfocament PIER al vostre centre pot ser un repte, les diferents etapes i nivells podrien semblar aclaparadores, mentre que els recursos necessaris per als nivells més avançats podrien semblar inassolibles. Tanmateix, el pla d'implementació de la PIE està aquí per ajudar-vos en el camí.

Pots començar en qualsevol moment del procés (recomanem començar pel nivell indicat per la teva autoavaluació) i pots implementar les recomanacions total o parcialment, en funció de les necessitats del teu centre. A més, no hi ha un calendari ni una línia de temps establerts. Heu de planificar d'acord amb les vostres prioritats i reptes i adaptar la implementació al vostre context específic.

Introducció

Ja heu utilitzat l'eina d'autoavaluació per veure quin és l'enfocament del vostre centre respecte a la PIER i heu consultat les directrius d'implementació de la PIE.

Felicitats! Ara esteu preparat per continuar el viatge PIER del vostre centre seguint els passos d'aquest pla d'implementació de la PIE. Si us plau, seguiu els passos rellevants per al vostre centre, al vostre ritme.

Si necessiteu suport addicional, consulteu el Pla de coaching de la PIE i el paquet de recursos de la PIER. Sempre podeu tornar a l'eina d'autoavaluació per veure com es va desenvolupant el vostre centre.

Requisits previs

Per començar amb èxit la implementació de l'enfocament PIER, el vostre centre ja hauria de:

- Mostrar una cultura de col·laboració i comunicació, de retroalimentació constructiva, d'autoreflexió i de compartir;
- Tenir almenys alguns processos aïllats destinats a recollir i utilitzar dades no sistemàtiques per a l'avaluació de la qualitat del procés; i
- Manifestar una obertura global cap a la inclusió.

PD-PIE - versió integrada

Dimensions Nivells	Alfabetització escolar PIER per a la inclusió			Direcció i lideratge per a l'ús de la PIER				Ús de la PIE per a la inclusió		
	Alfabetització de recerca	Realització del procés de consulta per a la millora	Anàlisi de les dades d'avaluació	Lideratge	Construir una cultura professional d'ús de l'evidència per a la inclusió	Estructura i recursos	Consulta col·laborativa	Col·laboració amb xarxes professionals d'ensenyament i comunitats més àmplies per abordar la inclusió escolar	Col·laboració amb els famílies i la comunitat educativa per atendre les necessitats de l'alumnat	Avaluar les necessitats d'aprenentatge de l'alumnat
Nivell 0 Posada en marxa	Identifiquen el professorat que té experiència en l'àmbit de la PIE.	Sensibilitzeu sobre PIER.	Recolliu les millors pràctiques i recursos.	Subratlleu la importància de la PIER i obteniu el suport de la direcció i el professorat.	Fomenteu més converses entre tot el professorat, especialment sobre enfocaments interdisciplinars	Identifiquen els recursos existents que també es podrien utilitzar per a la PIE.	Subratlleu la importància de la col·laboració.	Identifiquen xarxes professionals rellevants i exploreu maneres de connectar-vos.	Identifiquen els reptes i les oportunitats actuals en la relació amb les famílies.	Compreneu les necessitats de l'alumnat discutint amb el professorat i revisant el rendiment de l'alumnat.

<p>Nivell 1</p> <p>Bàsic</p>	<p>Identifiqueu cursos/ formacions rellevants per al professorat i la direcció i faciliteu-ne la participació. Un bon punt de partida podria ser l'autoformació en línia - consulteu el curs de formació sobre PIE: https://digitalsociety.school.shop/product/catalan-eipsi</p> <p>Assegureu-vos que el professorat coneix la PIE, que té accés a recursos i que disposa d'oportunitats per formar-se en PIE.</p>	<p>Animeu el professorat a recopilar i revisar dades de les seves classes.</p>	<p>(Re)definiu una pràctica/procés de recollida i anàlisi de dades a nivell de gestió, en col·laboració amb el professorat.</p>	<p>Prioritzeu la PIER al vostre centre.</p> <p>Empodereu al professorat.</p> <p>L'equip directiu i el professorat han d'estar disponibles per a reunions periòdiques individuals sobre PIER.</p> <p>Incloueu PIER als documents administratius/ institucionals del vostre centre.</p> <p>Definiu objectius específics i incloueu-los a la planificació de centre.</p> <p>Creeu mecanismes institucionals per compartir i fer el seguiment de la implementació de la PIER.</p>	<p>Assegureu-vos que el professorat utilitzi la PIE en les activitats diàries.</p> <p>Integrar activament la PIE en la planificació d'aula.</p> <p>Fomenteu i doneu suport als debats i enfocaments interdisciplinaris.</p>	<p>Garantiu l'accés als recursos: temps, espai, recursos econòmics.</p> <p>Identifiqueu una persona-recurs referent de la PIE del centre.</p>	<p>Estimuleu la col·laboració entre el professorat.</p> <p>Promogeu i fomenteu un procés d'investigació i d'autoreflexió.</p>	<p>Centreu-vos en la col·laboració i la connectivitat -dins del centre.</p> <p>Identifiqueu els canals de comunicació existents i exploreu noves vies a nivell de centre i a nivell local. Elaboreu un mapa d'actors clau.</p>	<p>Assegureu-vos que hi hagi procediments unitaris establerts a nivell de centre per interactuar amb les famílies de manera confidencial.</p>	<p>Crear una llista de tots els recursos que s'utilitzen actualment per avaluar les necessitats d'aprenentatge de l'alumnat.</p>
--	---	--	---	---	---	---	---	--	---	--



<p>Nivell 2 Consolidat</p>	<p>Feu una pluja d'idees sobre possibles dissenys de recerca a petita escala que es poden desenvolupar al vostre centre i demaneu suport a universitats/ centres de recerca/altres parts rellevants per millorar el vostre disseny.</p> <p>Assegureu-vos que tot el professorat està format en PIE.</p>	<p>Identifiqueu opcions de col·laboració amb universitats o centres de recerca.</p>	<p>Genereu les vostres pròpies dades: trobeu i/o desenvolueu instruments: guions d'observació, plantilles d'avaluació, rastrejadors de progrés.</p> <p>Milloreu els instruments existents desenvolupats pel professorat del centre.</p> <p>Establiu un procediment per recopilar i analitzar dades per informar les vostres decisions de gestió a nivell de centre, local i regional.</p>	<p>Utilitzeu la PIE per revisar les vostres polítiques de centre.</p> <p>Desenvolupar plans d'acció específics per a la inclusió de l'alumnat.</p> <p>Desenvolupar estratègies de suport que contribueixin a implementar els plans d'acció per a la inclusió de l'alumnat.</p>	<p>Formalitzar-ho: assignar un temps específic per a la PIER a l'agenda de reunions del professorat.</p>	<p>Assignar un espai específic per a l'EIP: la biblioteca o la sala de professors i un temps específic per a les converses de l'EIP.</p> <p>Assegureu-vos que tot el professorat disposa de recursos PIE.</p> <p>Identifiqueu les fonts de finançament que podrien donar suport als recursos materials (p. ex. biblioteca) i recursos humans (p. ex. Referent de centre en PIE).</p> <p>Potenciar el referent de PIE del centre: eliminar altres càrregues de treball i incloure formalment a l'estructura institucional (p. ex., el Comitè d'assegurament de la qualitat o el Comitè d'inclusió).</p>	<p>Creeu i compartiu recursos en el vostre centre.</p> <p>Dediqueu un temps específic dedicat a la PIE en l'agenda de les reunions setmanals/ bimensuals.</p> <p>Fomenteu projectes de col·laboració a petita escala entre el professorat del centre.</p> <p>Inicieu o doneu suport a pràctiques com portar diaris d'autoreflexió (diaris escrits, d'àudio, de vídeo) i fomentar la compartició.</p> <p>Organitzeu presentacions de casos pràctics del professorat i sessions de retroalimentació d'experts en la matèria (per exemple, investigadors, inspectors, etc.).</p>	<p>Identifiqueu els canals de comunicació existents i exploreu noves vies a nivell de centre, local i regional.</p> <p>Identifiqueu experts i nous contextos de col·laboració.</p> <p>Connecteu i col·laboreu amb altres centres i institucions rellevants.</p> <p>Participeu en reunions de xarxes escolars.</p> <p>Desenvolueu mitjans de comunicació in/formals per compartir conceptes, pràctiques transferides i/o resultats analitzats amb:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Famílies (reunions de pares, butlletí, web) · Autoritats (reunions, actualitzacions) · Comunitat (lloc web) <p>Assegureu els canals de comunicació</p>	<p>Creeu i apliqueu un mecanisme institucional per integrar el feedback de les famílies en la pràctica del centre i del professorat.</p>	<p>Desenvolueu i executeu l'avaluació de les necessitats del centre i de l'alumnat.</p>
---------------------------------------	---	---	---	--	--	--	---	--	--	---



								<p>existents i exploreu noves vies.</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--



<p>Nivell 3 Avançat</p>	<p>Fomenteu que el professorat comparteix bones pràctiques i evidències de recerca. Cada mes (o segons sigui necessari) un professor presenta un cas pràctic de la seva pràctica i rep comentaris sobre com integrar l'evidència de recerca a la seva pràctica.</p>	<p>Desenvolpeu projectes de recerca a petita escala a nivell de centre.</p>	<p>Establiu un procediment per recopilar i analitzar dades per informar les vostres decisions de gestió a nivell de centre, local, regional i nacional.</p> <p>Exploreu maneres de compartir dades (èticament) amb altres centres i identifiqueu reptes i oportunitats comunes.</p>	<p>Elaboreu un pla d'orientació per al professorat. Demaneu-los periòdicament feedback i reviseu el pla.</p> <p>Incloeu la PIER en el pla de desenvolupament organitzacional, el pla directiu i/o el pla de desenvolupament professional del professorat.</p>	<p>Afavoriu que el personal aportï noves idees i realitzi investigacions.</p>	<p>El centre garanteix que el professorat té a la seva disposició recursos (p. ex., temps lliure, despeses de viatge, quota d'inscripció, etc.) per participar en conferències i/o tallers nacionals/internacionals i amb representants d'universitats/centres de recerca sobre temes d'interès.</p>	<p>El centre organitza i/o participa en esdeveniments locals/regionals/nacionals juntament amb altres membres del personal del centre sobre temes d'interès.</p>	<p>Identifiqueu els canals de comunicació existents i exploreu noves vies a nivell de centre, local, regional i nacional.</p> <p>Assegureu-vos que els diferents canals i mitjans de comunicació estan implantats i es milloren contínuament.</p> <p>El mapa d'actors claus es revisa segons sigui necessari.</p> <p>Centrar-se en la col·laboració i la connectivitat -dins de i fora del centre.</p>	<p>Garantiu que els processos de comunicació i compromís es basin en valors com l'eficiència, la confidencialitat, el respecte i la col·laboració.</p> <p>Participeu i animeu al professorat a participar en conferències sobre temes rellevants per assistir/compartir pràctiques de centre.</p> <p>Animeu al professorat a participar en comitès i xarxes intercentres per promoure la PIE.</p>	<p>Garantiu que el personal revisa el seu pla de desenvolupament personal i reflecteix les dades d'avaluació de l'alumnat.</p>
---	---	---	---	---	---	--	--	--	---	--

<p>Nivell 4 Transformador</p>	<p>Actualitzeu contínuament les necessitats formatives en l'àmbit de la PIER per tal de donar resposta eficient a les necessitats del professorat.</p> <p>Fomenteu que l'evidència de recerca esdevingui part integral de tots els processos de gestió, així com de la pràctica de tot el professorat.</p>	<p>Organitzeu reunions/tallers realitzats pel personal del vostre centre per a altres centres de la vostra zona.</p> <p>Animeu al professorat a desenvolupar investigacions a petita escala en la vostra comunitat.</p>	<p>Establiu un procediment per recopilar i analitzar dades per informar les vostres decisions de gestió a nivell escolar, local, regional, nacional i internacional.</p> <p>Integreu constantment els comentaris de les dades recopilades al vostre centre per millorar la pràctica.</p>	<p>Participeu en taules rodones, reunions a nivell local, regional i nacional i presenteu dades i bones pràctiques del vostre centre.</p> <p>Recolliu comentaris i genereu converses amb altres líders escolars.</p> <p>Feu un seguiment de les converses i compartiu recursos amb altres centres.</p>	<p>Proporcioneu confiança i estabilitat perquè el personal del vostre centre s'animi a contribuir i millorar les pràctiques relacionant-se amb la PIER.</p> <p>Encoratgeu i doneu suport al personal perquè sigui proactiu en compartir recursos, bones pràctiques i coneixements dins i fora del centre</p>	<p>Integreu el pla de coaching per la PIER com a pràctica general de centre, especialment per a noves contractacions (impliqueu el director del centre, un conseller, un altre professor).</p>	<p>Desenvolpeu, doneu suport i premieu una pràctica habitual entre el personal per mantenir-se al dia sobre la investigació més recent i rellevant en el camp i compartiu-la periòdicament dins i fora del centre (és a dir, dins de la comunitat/xarxes professionals).</p>	<p>Identifiqueu els canals de comunicació existents i exploreu noves vies a nivell de centre, local, regional, nacional i internacional.</p> <p>Utilitzeu les dades del vostre centre i d'altres persones amb les quals hagueu col·laborat per influir en les polítiques, i transferir i capitalitzar els resultats a nivell local, regional, nacional i internacional.</p> <p>Impliqueu totes les parts interessades en el desenvolupament de projectes, en l'intercanvi de bones pràctiques i en l'intercanvi de recursos.</p> <p>Garantiu un enfocament comunicatiu sòlid i consolidat.</p>	<p>(Re)definiu un pla d'interacció amb famílies i la comunitat.</p> <p>Informe del progrés individual de cada alumne a partir de l'anàlisi de les dades.</p> <p>Impliqueu les famílies en el desenvolupament personal i acadèmic de l'alumnat compartint amb ells les intervencions i opcions rellevants basades en PIER.</p>	<p>Avalueu l'impacte de les diferents intervencions en l'alumnat.</p> <p>Defenseu i participeu en avaluacions nacionals i internacionals rellevants i en altres iniciatives que permetin millorar el vostre centre en funció de la PIER.</p>
---	--	---	--	--	--	--	--	--	---	--

Taula 2. Pla d'Implementació - Pràctica Informada en Evidències (PD-PIE).



Pla per desenvolupar la PIE

Ja heu utilitzat l'eina d'autoavaluació per veure quin és l'enfocament del vostre centre pel que fa a la PIE i heu consultat les directrius d'implementació de la PIE.

Felicitats! Ara esteu preparats per continuar el viatge PER del vostre centre seguint els passos d'aquest pla de desenvolupament de la PIE. Si us plau, seguïu els passos rellevants per al vostre centre, al vostre ritme.
Si necessiteu suport addicional, consulteu el Pla de Coaching de la PIE o el paquet de recursos PIE. Sempre podeu tornar a l'eina d'autoavaluació per veure com està avançant el vostre centre.

Requisits previs
Per començar amb èxit la implementació de la PIE, el centre ja hauria de:

- Mostrar una cultura de col·laboració i comunicació, de retroalimentació constructiva, d'autoreflexió i de compartir.
- Tenir alguns processos aliats destinats a recollir i utilitzar dades no sistemàtiques per a l'avaluació de la qualitat del procés.
- Manifestar una obertura global cap a la inclusió.

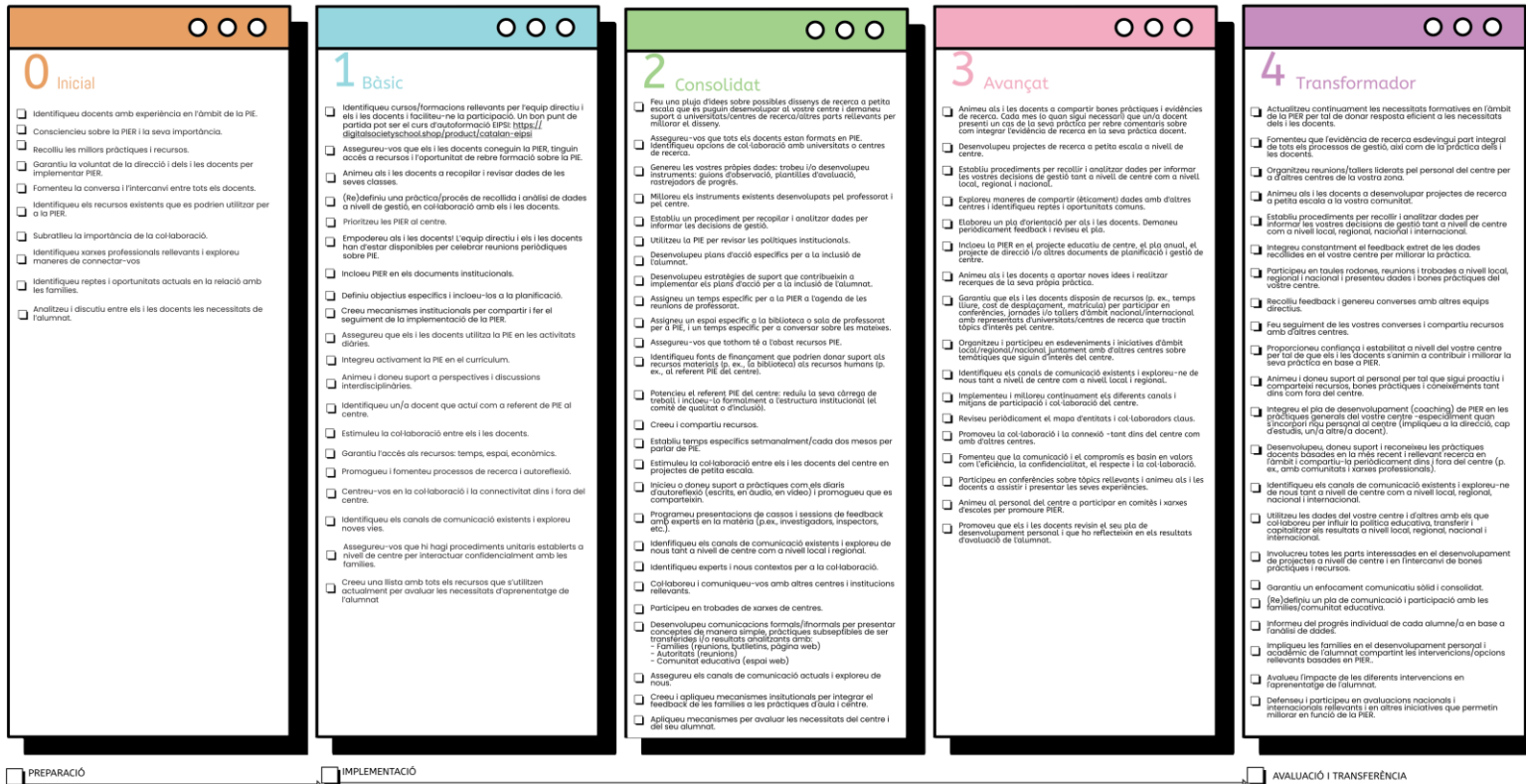


Figura 4. Pla de desenvolupament - Pràctica Informada en Evidències (PD-PIE)

4. La Pràctica Informada en Evidències - Pla de coaching (PC-PIE)

Finalitat del Pla de coaching per a la PIE

El Pla de coaching per a l'EIP (PC-PIE) té com a objectiu proporcionar més suport als centres que busquen implementar una pràctica informada en l'evidència de recerca per a la inclusió escolar. El PC-PIE està pensat per ser utilitzat juntament amb el pla de desenvolupament de PIE (PD-PIE), d'acord amb les necessitats del centre. *En primer lloc, us recomanem que utilitzeu l'eina d'autoavaluació per identificar el nivell de "maduresa" de la PIER del centre i després us suggerim que consulteu les directrius de la PIE per obtenir una visió general del procés.

El PC-PIE pot ser utilitzat per qualsevol centre que vulgui iniciar o continuar el procés d'implementació de la PIE, ja sigui com a recurs de suport o com a pauta general utilitzada per la direcció del centre (és a dir, els directors de centre), pel referent de PIE (és a dir, formació i acompanyament entre iguals), o per un coach extern amb experiència i formació en aquest camp (és a dir, un expert). En aquest context, el coaching es pot considerar una eina de desenvolupament professional per al personal del centre, orientat tant a construir competències en l'àmbit de la PIE com a donar suport a nivell institucional.

L'objectiu principal del PC-PIE és millorar l'impacte positiu de la implementació de la PIE per a la inclusió al vostre centre i millorar l'experiència acadèmica del vostre alumnat.

Com utilitzar el Pla de coaching?

El PC-PIE es basa en les tres dimensions que van ajudar a definir l'eina d'autoavaluació (EA-PIE), les orientacions de PIE (O-PIE) i el pla de desenvolupament de PIE (PD-PIE):

- **Direcció i lideratge** escolar;
- **Alfabetització** escolar en l'ús de l'evidència de recerca;
- **L'ús real** de l'evidència de recerca en les pràctiques escolars.

Tanmateix, en lloc de centrar-se en els nivells específics i els seus indicadors corresponents, el PC-PIE se centra en tres etapes de gestió de processos necessàries per a la implementació de la PIE, aplicable als 5 nivells de PIER (tal com s'identifica mitjançant l'eina d'autoavaluació):

- Preparació
- Implementació
- Avaluació i transferència.

Aquest pla actua únicament com a marc general, ja que cada centre l'adaptarà en funció de les seves necessitats específiques i recursos disponibles.

Visió general del coaching

Per començar, els autors fan una distinció específica entre el coaching i altres formes de desenvolupament o intervencions professionals, especialment definint-lo com a una actuació diferent de la mentoria, la consultoria o l'assistència (Tout et al., 2011, citat per Snyder et al., 2015)². El

² Snyder, P.A., Hemmeter, M.L., Fox, L. (2015). *Supporting Implementation of Evidence-Based Practices Through Practice-Based Coaching in Topics in Early Childhood Special Education* pp. 1 –11, Hammill Institute on Disabilities, Sage Publishing (DOI: 10.1177/0271121415594925).

coaching representa "una estratègia d'aprenentatge d'adults que s'utilitza per construir la capacitat d'una altra persona per millorar les seves habilitats o desenvolupar-ne de noves, o obtenir una comprensió més profunda de les pràctiques per utilitzar-les en situacions actuals i futures" (Rush i Shelden, 2008, p. 1, citat per Snyder et al., 2015).

Segons els investigadors i professionals³, el procés de coaching s'ha de centrar en:

- Relacions
- Creació de capacitat
- Facilitació de processos
- Suport pràctic
- Avaluació del progrés
- Seguiment i manteniment

A partir d'aquests components, **el coach té diverses funcions** dins del procés:

- Donar suport a la planificació estratègica centrada en l'establiment d'objectius col·laboratius pel que fa a la implementació de PIE;
- Desenvolupar i mantenir relacions, alhora que col·labora interna i externament, oferint també suport i recursos individualitzats;
- Facilitar el procés de canvi (pràctiques i creixement) i identificar oportunitats per practicar, participant en l'observació i la reflexió guiada;
- Proporcionar i demanar retroalimentació explícita;
- Mesurar el progrés;
- Comunicar eficaçment.

Construir **relacions** en un procés de coaching representa un component bàsic i un objectiu explícit del coach. El principi bàsic en el nucli de les relacions de coaching es reflecteix en les **responsabilitats compartides**. A més, és important esmentar que la relació de coaching és no crític, se centra en les fortaleses institucionals i individuals, fomenta la indagació positiva i pretén empoderar el centre

Pel que fa a les **expectatives**, el procés de coaching varia al llarg del temps, tant en intensitat, com en recursos necessaris o en el nivell de compromís dels diferents grups d'interès. Estigueu preparats per integrar el procés dins del vostre dia a dia, de manera que el PC-PIE no acabi afegint més feina a la direcció o al personal del centre, sinó que s'arrela a la cultura del centre, garantint així la sostenibilitat d'aquest enfocament.

Pla de coaching

Com s'ha esmentat anteriorment, el PC-PIE se centra en tres etapes de gestió del procés, alhora que considera les dimensions principals de la PIER. Això vol dir que, independentment del nivell que indiqui l'eina d'autoavaluació, ni el nivell al qual aspira el teu centre, el procés de coaching seguirà etapes similars. Les particularitats de cada nivell de maduresa de PIER s'abordaran a l'hora d'adaptar el pla d'implementació de PIE, juntament amb el coach.

El PC-PIE inclou funcions i accions que han de dur a terme el centre i el coach per donar suport a la implementació de la PIE, d'acord amb les dimensions de la PIER, les etapes d'implementació i les pràctiques de coaching. Aquestes directrius representen un marc general per al PC-PIE, que permeten el coaching des de dins de la institució (per exemple, per part dels líders escolars o per part dels referents de centre de PIE) i des de l'exterior (per exemple, coach expert), alhora que permeten una

³ Professional Development to Practice. Educational Systems and Instruction for learning.

personalització i adaptació específiques per respondre al context i necessitats particulars del centre. El PC-PIE també inclou algunes recomanacions per a cada etapa, que permeten una millor integració de les diferents eines i processos⁴.

⁴ Aquests són alguns dels principals recursos consultats per elaborar el Pla de Coaching. Les seves recomanacions s'han adaptat per respondre a l'especificitat de la PIE i augmentar la correlació amb les altres eines i processos de PIE:

- Coaching for Schools. A guide for schools and teachers. TeacherToolkit Ltd. - <https://www.teachertoolkit.co.uk>
- Laba, K. (2011). *Coaching for School Improvement: A Guide for Coaches and Their Supervisors*. Academic Development Institute: Center for Innovation and Improvement. https://www.adi.org/downloads/Coaching_for_School_Improvement.pdf
- Missouri Department of Elementary & Secondary Education, Office of Special Education. (2013). Missouri State Personnel Development Grant Learning Packages. Framework & Contents. Kansas City, Missouri: University of Missouri-Kansas City, Institute for Human Development. <https://moedu-sail.org/wp-content/uploads/2013/12/SPDG-Magazine-Dec-2013.pdf>
- Snyder, P.A., Hemmeter, M.L., Fox, L. (2015). *Supporting Implementation of Evidence-Based Practices Through Practice-Based Coaching in Topics in Early Childhood Special Education* pp. 1 –11, Hammill Institute on Disabilities, Sage Publishing (DOI: 10.1177/0271121415594925).

Versió integrada PC-PIE

Etapa	Equip d'implementació del centre	Coach PIE	Recomanacions de l'EIPSI
Preparació	Utilitza l'eina d'autoavaluació i identifica el nivell de maduresa de la PIER del centre	n/a	<ul style="list-style-type: none"> L'eina d'autoavaluació la pot utilitzar el director del centre o qualsevol membre de la comunitat educativa (professorat, famílies, inspecció, etc.), sempre que ho faci des d'una perspectiva institucional. L'eina d'autoavaluació es pot discutir i consensuar a nivell de centre durant una o dues reunions i pot oferir una gran oportunitat per participar de l'enfocament PIER. Per a més informació, consulteu l'eina d'autoavaluació (<i>EA-PIE</i>) al paquet de recursos.
	Consulta les directrius de la PIE	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Les directrius s'han de consultar en relació amb l'estratègia de centre perquè sigui més fàcil integrar la PIE en les seves estructures i plans existents. Per a més informació, consulteu les <i>orientacions PIE (O-PIE)</i> del paquet de recursos.
	Decideix la implementació del PD-PIE	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Idealment, en aquesta decisió haurien d'implicar-se totes les parts rellevants: direcció, personal, alumnat, familiars, autoritats, etc. Com més gran sigui l'acceptació inicial, més possibilitats d'èxit. Per a més informació, consulteu el <i>Pla de desenvolupament de la PIE (PD-PIE)</i> del paquet de recursos.
	Decideix aplicar el pla de coaching per ajudar a donar suport a la PD-PIE	n/a	<ul style="list-style-type: none"> En aquest punt, tenint en compte el context, les prioritats i els recursos particulars de cada centre, el centre pot decidir implementar algunes accions com a part de les seves pràctiques diàries (començant pel nivell identificat mitjançant l'eina d'autoavaluació), sense crear processos i procediments formals i específics. En aquest cas, el Pla de Coaching es pot utilitzar com a recurs complementari per orientar algunes accions de centre o com una forma d'autocoaching (des d'una perspectiva institucional). Si el centre decideix utilitzar el Pla de Coaching per avançar cap al canvi desitjat, cal continuar amb les etapes de Preparació, Implementació i Avaluació, tal com es descriu a continuació. Per a més informació, consulteu les directrius del <i>Pla de coaching per implementar la PIE (PC-PIE)</i>.
	Identifica/Assigna un referent de PIE	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Si identifiqueu un coach extern (coach expert) o si el líder del centre assumirà el paper de coach del centre, aquest pas es pot ajornar fins a la implementació. Si hi ha un o més membres de l'equip que coincideixin amb el perfil de R-PIE, podeu considerar assignar-los la funció de coaching (peer-coaching). Per a més informació, consulteu la secció <i>Referent de centre en Pràctiques Informades en l'Evidència</i> i la secció de peer-coaching del <i>Pla de coaching</i>.

<p>Identifica el coach per a la implementació de PIE (PC-PIE)</p>	<p>Respon a la petició del centre i inicia comunicació i compromís.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Com s'ha esmentat anteriorment en el PD-PIE, pot ser el referent de centre en PIE, el vice-director, el consell escolar o un coach extern. La PD-PIE tindrà un enfocament/estructura diferent en funció de qui tingui assignada aquesta funció.
<p>Sessions 1-3: El coach proporciona una orientació al procés de coaching en el context de la implementació de PIE (PC-PIE). <i>Nota:</i> Cada sessió consta de tres etapes principals: observació, reflexió i retroalimentació, i seguiment.</p>		
<p>Concerta una reunió/ conversa inicial amb el coach per entendre millor el tema i el procés</p>	<p>Ofereix una presentació sobre el tema de la PIE per a la seva inclusió i sobre les directrius i el Pla d'implementació de PIE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'ideal és que el coach hagi rebut formació sobre PIE per a la inclusió i/o hagi format part dels centres pilot del projecte EIPSI. Tanmateix, el coach pot aportar una sèrie de recursos disponibles per configurar un marc general del tòpic. Per a més informació, consulteu la <i>pàgina web del projecte</i>: https://eipsi-project.eu/
<p>Estableix una visió de centre sobre la PIE</p>	<p>Ofereix suport i participa en enfocaments específics que poden ajudar el centre a definir la seva visió (p. ex., design thinking).</p>	<ul style="list-style-type: none"> És un dels passos més importants per preparar-se per a la PD-PIE, ja que estableix les bases per a tota la resta. També té un efecte motivador i contribueix a donar forma a una cultura de PIE. Us recomanem que tothom participi en la definició i l'establiment de la visió de PIE, tot i que d'aquesta manera es pugui trigar més temps, però a la llarga, val la pena.
<p>Sessions 4-7: Sessions de coaching primerenques centrades en la creació de relacions, l'avaluació de necessitats, l'establiment d'objectius col·laboratius i la planificació d'accions.</p>		
<p>Dissenya i implementa una avaluació integral de necessitats</p>	<p>Dona suport al centre en el disseny de l'avaluació integral de les necessitats. Identifica i comparteix recursos rellevants.</p> <p>Proposa indicadors basats en la recerca per guiar el procés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Depenent de l'estratègia, les prioritats i els recursos, el centre podria decidir utilitzar únicament l'eina d'autoavaluació en comptes de fer una avaluació integral de necessitats. Aquest és un enfocament vàlid, però cal tenir en compte que tindrà un impacte en la PD-PIE, així com en la PC-PIE. Per a més informació, consulteu l'apartat <i>Avaluació integral de necessitats del Pla de Coaching</i>.

		<p>Avalua les necessitats conjuntament amb el centre.</p>	
	<p>Estableix objectius per a la implementació de PIE (objectius SMART). A més, els objectius també haurien de ser específics de PIE (relacionats amb la reducció de desavantatges, el suport a la inclusió, etc.)</p>	<p>Lidera l'equip/centre a través d'activitats/processos que els ajudaran a establir les seves prioritats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Després d'executar i analitzar l'avaluació integral de necessitats, que us va ajudar a prioritzar les necessitats específiques, també podeu utilitzar els nivells definits a l'eina d'autoavaluació per establir el vostre objectiu general. Per exemple, si ets al nivell 2, però vols arribar al nivell 3, adapta el descriptor del nivell 3 com a objectiu general, ja que és rellevant per al teu centre. En establir objectius SMART... <ul style="list-style-type: none"> ○ S: Específic ○ M: Mesurable ○ A: Assolible ○ R: Rellevant ○ T: Basat en el temps ▪ ...pot ser útil fer-ho tenint en compte les accions del PD-PIE per al Nivell que voleu assolir. D'entre totes les accions, seleccioneu les que us puguin ajudar a abordar les necessitats que vau prioritzar. També podeu establir objectius SMART relacionats amb les tres dimensions: alfabetització escolar en PIER per a la inclusió, governança per a l'ús de PIER i ús de PIE per a la inclusió. ▪ Els objectius del coaching han de reflectir l'objectiu i els objectius generals del centre i estar basats en l'autoavaluació, l'avaluació de necessitats, les directrius de PIE i el Pla d'implementació de PIE.
	<p>Elabora un pla d'acció específic</p>	<p>Ofereix suport per al desenvolupament del pla d'acció específic.</p> <p>En acord, elaborar un pla d'acció per orientar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El pla d'acció específic és principalment una versió més detallada de l'EIP-IP general, adaptada a les necessitats, prioritats i objectius concrets del centre. Com que l'EIP-IP només ofereix a les escoles un marc general i no és prescriptiu, aquest pla d'acció específic permet a les escoles adaptar el procés i adquirir la propietat de la implementació.



	<p>el coaching, orientat a la implantació de PIE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El pla de coaching s'adreça al centre en el seu conjunt, amb components específics per a la direcció del centre, el personal/professorat del centre i la comunitat en general (pares, autoritats locals, ONG, etc.), tal com es reflecteix en l'avaluació de les necessitats. Per a més informació, consulteu la secció del pla d'acció d'implementació de l'EIP del Pla d'entrenament. 	
	<p>Si cal, el coach ofereix formació sobre gestió de projectes per a l'equip/centre.</p>		
	<p>Identifica i assigna recursos per al pla d'acció específic.</p>	<p>Ofereix suport i recomanacions pel que fa als recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Per implementar amb èxit el pla d'acció específic, el centre ha d'identificar i assignar <ul style="list-style-type: none"> Recursos materials (per exemple, espai, subministraments) Recursos humans (p. ex. assignar un grup de treball i un líder/director de projecte) Recursos financers (per exemple, finançament per incentivar l'equip del projecte i/o utilitzar, segons sigui necessari, durant el procés) Temps (per exemple, integrar diferents passos dins de les activitats existents, treure part de la càrrega de treball del director del projecte/equip del projecte/EPI-SC, etc.) Altres recursos, segons sigui necessari (per exemple, accés a la recerca) El pla d'acció es pot revisar contínuament al llarg del camí per abordar un dèficit de recursos o noves oportunitats.
	<p>Defineix i comunica el seu rol dins l'equip.</p>		
<p>Crea una matriu d'anàlisi dels actors clau</p>	<p>Ofereix suport per identificar tots els actors clau rellevants, garantir la representació i construir relacions i interaccions positives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> És important que aquesta acció es dugui a terme col·laborant per tal que el coach tingui l'oportunitat d'obtenir una visió general del centre més ajustada on estiguin representades les opinions i visions de tots els grups d'interès que haurien/podrien participar en el procés. Per a més informació, consulteu la secció de mapa d'actors clau del <i>Pla de Coaching (PC-PIE)</i>. 	
<p>Proposa un calendari de coaching correlacionat amb la cronologia de PD-PIE i amb les necessitats específiques i disponibilitat de recursos del centre</p>	<p>Juntament amb el centre, el coach crea un calendari de coaching coherent amb el Pla d'implementació de PIE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> En general, el calendari es pot redactar per a tota la durada del PD-PIE i després desenvolupar-se amb més detall per a activitats a curt i mitjà termini. La nostra recomanació per al PD-PIE és que s'implementa durant una mitjana de 10 mesos, amb un mínim de 10 sessions de coaching. Aquest termini pot variar en funció de les necessitats, prioritats, objectius, pla d'acció del centre, el nivell que pretenen a EA-PIE, així com el seu nivell de compromís amb el PC-PIE. Així mateix, el coaching presencial es pot limitar a 3-4 mesos, mentre que la preparació, la retroalimentació i el seguiment es poden fer a distància. Per a més informació, si us plau, consulteu l'apartat calendari de Coaching del <i>Pla de Coaching (PC-PIE)</i>. 	

Implementació	Inicia la implementació de PIE d'acord amb el pla d'acció específic	Inicia la implementació de PC-PIE.	<ul style="list-style-type: none"> Tot i que aquests dos plans s'han de correlacionar, no és necessari que es superposin completament. En primer lloc, cal assenyalar que el PC-PIE no ha de convertir-se en una estratègia o un pla més a ser implementat pel centre, sinó en un mecanisme de suport que permeti al centre assolir amb èxit els seus objectius. De la mateixa manera, el pla d'acció específic no s'ha de veure com una tasca separada, sinó com un enfocament integrat en l'estratègia de centre existent/revisada. Un darrer comentari fa referència al fet que el PD-PIE i el pla d'acció específic no són iniciatives diferents. El pla d'acció específic no és una altra cosa que un PD-PIE més específic i personalitzat.
	<p>Sessions 8 – per decidir: El coach ofereix un feedback formatiu i de suport sobre la implementació del pla d'acció.</p> <p><i>Nota: Cada sessió consta de tres etapes principals: observació, reflexió i retroalimentació, i seguiment.</i></p>		
	Desenvolupa eines de comunicació i implicació	Ofereix suport i comentaris.	<ul style="list-style-type: none"> Un bon punt de partida seria la matriu d'anàlisi dels actors clau, que pot ajudar al centre a desenvolupar un pla de comunicació i compromís més complet, que garanteixi més suport de tots els actors claus rellevants.
	Identifica/assigna un referent de PIE com a motor del canvi a l'organització	Ofereix suport per identificar la persona que millor s'ajusta al perfil O-PIE.	<ul style="list-style-type: none"> Aquest pas es pot implementar en aquest punt si el rol no es solapa amb el rol de coach. Un cop més, per a més informació, consulteu la secció de <i>referents de centre i coaching entre iguals</i> del document Pla de coaching (PC-PIE).
	Proporciona formació PIE per al personal (basada en l'avaluació de les necessitats)	Ofereix suport en el desenvolupament del programa de formació.	<ul style="list-style-type: none"> Com a part del procés de desenvolupament professional del personal, es recomanaria que tots fossin formats en l'àmbit de l'EIP per a la seva inclusió en algun moment de la implementació (com més aviat millor). Això és útil per a la implicació, per incorporar el personal al pla d'acció específic, per obtenir el seu suport, així com per millorar la comprensió de la importància de l'EIP per a la inclusió. Així mateix, amb la formació del personal, el pla d'actuació específic marcat a l'àmbit de centre també es començarà a implantar a l'aula, a través de la pràctica del professorat, que contribuirà no només a assolir els objectius marcats, sinó també a integrar l'EIP en la cultura de centre. Per a més informació, consulteu: <ul style="list-style-type: none"> Programa d'autoformació en línia sobre PIE: https://digitalsocietyschool.shop/product/catalan-eipsi Per a la consulta de recursos rellevants: https://evidenceforteaching.org/
Persegueix el pla d'acció d'implementació de PIE	Reuneix i registra informació mitjançant observacions.	<ul style="list-style-type: none"> El procés de coaching es realitza d'acord amb el calendari de coaching i a petició (si totes les parts hi estan d'acord). El procés es pot desenvolupar de manera presencial, en línia o en un entorn híbrid. Així mateix, les sessions poden 	



		<p>Utilitza estratègies de suport per a la millora de la pràctica del centre i del professorat d'acord amb els objectius del centre.</p>	<p>incloure només una persona, un grup reduït o tot el personal del centre (segons les necessitats, prioritats, objectius, recursos, etc. del centre).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada sessió de coaching consta de diferents etapes (observació, reflexió i retroalimentació, i seguiment). A part de les sessions establertes, el coach pot utilitzar altres eines: observació, reforç positiu, coaching instruccional, coaching en grups reduïts, estudis de docència o modelatge. Al llarg d'aquests processos, el coach utilitza una planificació reflexiva, pràctiques de retroalimentació, converses estructurades i preguntes. ▪ Per a més informació, si us plau, consulteu els recursos i instruments de coaching, així com els recursos referenciats en aquest apartat del Pla de Coaching (PC-PIE).
	<p>Supervisa el pla d'acció específic de PD-PIE i fa un seguiment del progrés.</p>	<p>Ofereix formació sobre tòpics rellevants.</p> <p>Ofereix informació i recursos rellevants per al seguiment/gestió de projectes.</p> <p>Coneix el centre, la dinàmica d'equip i les interaccions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mentre el centre es focalitza en el PD-PIE, monitoritzant i fent seguiment del seu progrés, el paper del coach és identificar les llacunes en la capacitat del centre per dur a terme les accions, proporcionar una formació rellevant per desenvolupar la seva capacitat (per exemple, feedback formatiu, instruments de seguiment, etc.). ▪ A més, un rol important del coach durant aquesta etapa és el de supervisar la dinàmica general del centre, les seves formes de treballar, les interaccions i la implicació general de tots els grups d'interès. Les qüestions identificades en aquestes àrees s'han de tractar durant les sessions de coaching mitjançant preguntes, feedback, converses estructurades, etc., amb l'objectiu de millorar no només les capacitats del personal, sinó també la seva actitud.
	<p>Recull, analitza i utilitza dades del centre per revisar el pla d'acció específic de PD-PIE</p>	<p>Ofereix formació sobre tòpics rellevants.</p> <p>Ofereix informació i recursos rellevants per</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El coach també ofereix recursos i formació sobre recollida i anàlisi de dades, recerca en l'àmbit de l'avaluació i la gestió de projectes.

		a la recollida i anàlisi de dades.	
Avaluació i transferència	Avalua els objectius, els resultats i l'impacte d'acord amb el pla d'acció	Ofereix suport, seguiment i manteniment durant tot el procés.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com que l'objectiu implícit del PD-PIE és utilitzar evidències per informar la pràctica, es recomana que les dades recollides i analitzades s'utilitzin per tal de donar forma a una imatge realista del PI- PIE, tot permetent que el centre mesuri l'impacte que va tenir la seva implementació en: <ul style="list-style-type: none"> ○ La seva gestió ○ Personal ○ Processos d'ensenyament-aprenentatge-avaluació ○ L'experiència global dels alumnes ○ Abordar les desigualtats i millorar la inclusió
	Estableix eines per desenvolupar, provar i avaluar l'eficàcia de noves pràctiques basades en evidències de recerca per als resultats d'aprenentatge dels alumnes en contextos diversos	Proporciona recursos, suport, feedback sobre les eines i mecanismes de centre creats arran del PD-PIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hi ha algunes eines que podeu utilitzar per desenvolupar, provar i avaluar noves pràctiques informades en evidències de recerca. Algunes d'aquestes eines inclouen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Investigació-acció (IA): tipus d'investigació que el professorat realitza a les seves pròpies aules amb l'objectiu de millorar la seva pràctica. La IA consisteix a recollir dades, analitzar-les i utilitzar els resultats per informar els canvis de la pròpia pràctica docent. ○ Els resultats d'aprenentatge ○ Avaluació formativa ○ Investigació de mètodes mixts ▪ Un altre enfocament seria revisar les investigacions i pràctiques existents i adaptar les troballes i recomanacions al vostre context particular: <ul style="list-style-type: none"> ○ Per a més informació, consulteu el portal de recursos: https://evidenceforteaching.org/
	Utilitza l'eina d'autoavaluació per identificar el desenvolupament organitzatiu i el nivell de maduresa actualitzat en PIER	<p>Acompanya el centre en el procés d'autoavaluació.</p> <p>Celebra l'èxit i anima el centre a compartir les bones pràctiques (i les lliçons apreses) amb altres centres de la comunitat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'eina d'autoavaluació la pot utilitzar el director del centre o qualsevol membre de la comunitat educativa (professorat, famílies, inspecció, etc.), sempre que ho faci des d'una perspectiva institucional. ▪ L'eina d'autoavaluació es pot discutir i consensuar a nivell de centre durant una o dues reunions i pot oferir una gran oportunitat per participar de l'enfocament PIER. ▪ Per a més informació, consulteu l'eina d'autoavaluació (EA-PIE) al paquet de recursos.

	<p>Revisar el pla d'acció específic PD-PIE i preparar-se per assolir el següent nivell de EA-PIE</p>	<p>Revisa el pla d'acció.</p>	<p>L'equip ha de determinar conjuntament si el pla i la seva implementació van ser eficaços per ajudar el centre a assolir els seus objectius.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En aquest punt, seria recomanable tenir una visió general dels objectius futurs del centre, per tal que el pla estigui més alineat amb els mateixos. ▪ La discussió amb l'equip pot incloure: <ul style="list-style-type: none"> ○ Establiment d'objectius específics ○ Desenvolupament de noves estratègies i tàctiques ○ Treball de les habilitats individuals i d'equip ▪ També pot ser útil revisar els punts forts i febles de l'equip i identificar les àrees que cal abordar per assolir el següent nivell.
		<p>Consulta amb l'equip i discuteix quins passos cal fer per arribar al següent nivell.</p>	
<p>Sessió final: El coach revisa el progrés acumulat. <i>Nota: Cada sessió consta de tres etapes principals: observació, reflexió i retroalimentació, i seguiment.</i></p>			

Taula 3. Pla de coaching – Pràctica Informada en Evidències (PC-PIE)

Pautes de coaching per implementar la PIE al centre

Si el vostre centre no té accés a un coach expert i el vostre personal no està format en coaching entre iguals, hi ha alguns passos que podeu fer pel vostre compte per ajudar al vostre centre a apropar-se al nivell desitjat de maduresa de PIER (tal com es defineix a l'eina d'autoavaluació).

Alfabetització escolar sobre PIER per a la inclusió

Un pas important per garantir l'alfabetització en PIER per a la inclusió és **proporcionar accés als recursos**. Per fer-ho, podeu començar utilitzant la plataforma de recursos EIPSI i compartir les vostres troballes amb els vostres companys i la direcció del centre (<https://evidenceforteaching.org/>), animant-los a contribuir.

En funció dels recursos existents, crear/desenvolupar la biblioteca de centre amb recursos tant per als alumnes com per al professorat. Si és possible, adquireu una subscripció institucional per a una base de dades de recerca internacional i intenteu obtenir accés institucional a les bases de dades nacionals i internacionals amb finalitats comparatives.

Una vegada que alguns d'aquests recursos estiguin identificats, proposeu establir una comunitat d'aprenentatge professional dins del centre o identifiqueu alguna per unir-vos. Aproveiteu per compartir recursos, discutir noves troballes, desenvolupar noves habilitats i identificar bones pràctiques per implementar a la vostra aula/centre.

Identifiqueu oportunitats de desenvolupament professional en l'àmbit de la PIE per a la inclusió (p. ex., formació, tallers, MOOC, etc.) i animeu el professorat a participar. Podeu començar per registrar-vos al programa de formació autoguiada en línia gratuït disponible aquí: <https://digitalsocietyschool.shop/product/catalan-eipsi>

Seguiu un enfocament similar quan es tracta de temes com la metodologia/eines de recerca. Col·laboreu amb universitats, centres de recerca i experts en la matèria. No tinguis por de demanar ajuda!

Comença poc a poc! Podeu proposar i dissenyar una proposta de recerca a petita escala que podeu implementar a la vostra aula. Demana comentaris i milloreu el vostre disseny. Compartiu el vostre disseny amb altres professors i fomenteu el debat sobre el tema. Recolliu i analitzeu dades conjuntament i identifiqueu les conclusions de la vostra investigació. Adapteu les vostres lliçons i plans d'aprenentatge individualitzats d'acord amb les troballes. Recolliu més dades i compareu!

Participeu en conferències i xarxes professionals per comunicar els resultats i relacionar-vos amb altres sobre els temes que siguin del vostre d'interès. Promoveu activament la PIE dins i fora del vostre centre i contribuïu a ajudar altres professionals de l'educació a entendre millor com la investigació afecta la pràctica.

Direcció i lideratge per a l'ús de la PIER

La participació de la direcció del centre és un dels requisits previs no escrits més importants quan es tracta de la implementació de PIE i, en particular, per fomentar i donar suport a un ambient d'aprenentatge continu, de curiositat i indagació i per desenvolupar una cultura d'innovació. Tot això s'hauria de construir sobre una base sòlida de pràctica institucional, posant en marxa estructures específiques i implementant polítiques i pràctiques destinades a donar suport a la PIE, emprant processos d'investigació i desenvolupament i PIE, prenent decisions sobre la planificació institucional o incloent la PIE en els processos de gestió.

Comença la conversa! Per obrir el centre cap a la implementació de pràctiques innovadores, compartiu recursos i exemples de bones pràctiques amb els vostres líders escolar, professorat i personal tant en debats informals com en reunions departamentals. Obteniu més informació sobre l'opinió dels líders escolars, professorat i personal del vostre centre sobre les pràctiques escolars innovadores.

Feu-ne un hàbit! Per començar a experimentar noves maneres de treballar (és a dir, l'organització en el seu conjunt) i animar al professorat a compartir i discutir activament sobre PIE, proposeu un tema recurrent relacionat amb pràctiques innovadores a l'agenda de les vostres reunions de centre, departamentals o altres. Descobriu quins temes s'adaptin millor a les necessitats del vostre centre i busqueu evidències de recerca rellevants per ajudar-vos a abordar els problemes. Destinar temps i espai institucional per a reunions i/o tallers sobre PIE. Seleccionar i potenciar un referent de centre en PIE i/o crear un grup impulsor.

Descobriu quin és un problema comú al qual s'enfronten els professors/líders del centre i creeu un pla d'acció basat en evidències de recerca sobre el tema. Discuti el problema en reunions de centre, implementeu una solució, avalueu els resultats i feu el seguiment amb el vostre equip. Aquest enfocament ajuda i anima al professorat a utilitzar la PIE, així com a compartir preocupacions, reflexionar sobre lliçons apreses, indagar sobre el resultat de les avaluacions i compartir altres qüestions per millorar la pràctica. Integra la pràctica al teu centre i comparteix-la amb altres centres!

Intenteu facilitar la participació i l'intercanvi a classe, i entre professors. Cal fomentar tots els talents. El treball en parella, les tasques en grup i els petits projectes en equip són una excel·lent evidència d'una cultura de centre col·laborativa enriquida.

Assegureu-vos que cada alumne tingui el temps i l'oportunitat de comunicar-se i compartir amb el seu professorat. Cap procés d'aprenentatge s'ha de descuidar, cap alumne ha de ser ignorat o invisible al centre. Les opinions de l'alumnat han de contribuir a informar les pràctiques docents!

El vostre centre està creant una comunitat cohesionada amb projectes inclusius. Trobeu la manera de millorar el desenvolupament professional del professorat en enfocaments educatius inclusius, treballar en equip i iniciar processos d'investigació per garantir una cultura participativa al centre. No oblideu incloure famílies, alumnat i altres educadors a la vostra xarxa!

Ús de PIER per a la inclusió

Per tal de garantir el suport i el compromís cap a la implementació de pràctiques específiques per a la millora de la inclusió, és important crear una comunitat escolar conscienciada i que doni suport a la PIE. A més a més, cal avaluar l'impacte de les intervencions a l'aula de les PIE, tot garantint que s'ofereixen experiències d'aprenentatge diferenciades per a l'alumnat. La força està en les xifres, i això es demostra millor amb aquelles iniciatives que aconsegueixen mobilitzar el suport de la comunitat i els recursos tant dins com fora del centre.

En primer lloc, és important tenir una persona de referència que tingui una visió general de la situació a nivell de centre. Podeu crear o designar un comitè o representant específic encarregat de la inclusió (pot ser el referent de PIE del centre).

En segon lloc, inicieu o milloreu la comunicació amb les famílies pel que fa a la PIE (és a dir, l'evidència de recerca que recolza les decisions docents i institucionals) i obteniu el seu suport i implicació.

En tercer lloc, participeu i desenvolueu projectes i iniciatives:



- Amb investigadors del camp educatiu, és a dir, permetent l'accés als investigadors al centre i/o a utilitzant les evidències de recerca que aquests proporcionin per informar decisions docents i institucionals.
- Amb altres centres, és a dir, compartint, experiències i evidències.
- Amb ONG's, és a dir, que desenvolupen projectes que utilitzen evidències de recerca i que permetin establir objectius i implementar accions rellevants pel centre.
- Amb institucions públiques rellevants, és a dir, que desenvolupen iniciatives informades en evidències de recerca i que poden servir per informar les decisions docents i institucionals.

Tothom compta! Cada alumne pot participar d'una manera diferent i col·laborar segons les seves possibilitats i talents. La diversitat és vista com una riquesa col·lectiva. Aprofita el teu centre excepcionalment inclusiu i comparteix la teva creativitat amb altres centres, xarxes internacionals i institucions globals.

5. Paquet de recursos sobre pràctiques informades en evidències (PR-PIE)

Si bé la PC-PIE ofereix una visió general del procés de coaching en un context escolar, el paquet de recursos recull un conjunt de recursos i instruments que us poden permetre explorar la realitat més en profunditat en funció de les necessitats particulars del vostre centre. Aquests recursos també es poden utilitzar si sou el referent de PIE del vostre centre i necessiteu algunes eines per iniciar el procés.

Com desenvolupar les sessions de coaching

Tant si el coaching és proporcionat per un expert en coaching, el referent de PIE del centre, el director, o si feu servir el PC-PIE per autodirigir la implementació, podeu decidir la millor manera d'executar les sessions de coaching d'acord amb les vostres necessitats i expectatives.

Les sessions poden desenvolupar-se en:

- Trobades amb tot el professorat i personal del centre.
- Sessions grupals inter/disciplinàries o amb representants de diferents grups d'interès.
- Reunions individuals amb personal específic del centre, per exemple, amb el referent de PIE del centre.
- Trobades individuals on assisteixen únicament el director i/o cap d'estudis/vide-director, que posteriorment donaran suport al personal durant tot el pla de desenvolupament de la PIE.

Així mateix, les sessions es poden realitzar:

- Presencialment, si l'espai i l'horari ho permeten.
- En línia/híbrid, utilitzant les plataformes de comunicació existents (Google Meet, Zoom, Skype, etc.).

A més a més de les trobades i sessions, es poden considerar altres tipus d'interacció:

- Observacions a l'aula -prèviament, cal assegurar que el personal hi està d'acord.
- Reflexions i processos de retroalimentació a través de processos de *debriefing*.
- Intercanvi de punts de vista, mitjançant correu electrònic, trucades, videoconferències, etc.

Les sessions de coaching s'han d'estructurar, de manera general, seguint els següents processos:

- Observació
- Reflexió i debriefing de retroalimentació
- Seguiment

Planificació del procés de coaching

Mapa de grups d'interès i col·laboradors

Per tal d'entendre millor els diferents grups d'interès que participen en la implementació de PIE i avaluar les seves necessitats específiques i les seves contribucions potencials al procés, podeu crear una matriu d'anàlisi d'actors clau i grups d'interès. El mapa es pot adaptar al vostre context específic i us ofereix una visió general dels actors clau i grups d'interès, l'impacte que espereu que el desenvolupament de la PIE tingui sobre ells i el seu nivell d'influència en la implementació exitosa.

Més encara, el mapa d'actors clau permet configurar les prioritats de cada grup d'interès, identificar els recursos amb què poden contribuir a la implementació de la PIE, o els possibles reptes que els portarien a bloquejar/retardar la iniciativa. A partir d'aquests, podeu elaborar estratègies específiques per implicar-los de manera significativa, d'acord amb les seves especificitats.

A continuació podeu trobar una plantilla⁵ que podeu utilitzar per dissenyar la matriu d'anàlisi de col·laboradors/grups d'interès del vostre centre. Us animem a demanar el suport del vostre coach per realitzar aquesta anàlisi per ajudar-los també a entendre millor el vostre centre i beneficiar-vos de la seva aportació i experiència.

Grup d'interès	Persona de contacte <i>Telèfon, e-mail, pàgina web, direcció</i>	Impacte <i>En quin grau pot impactar en el projecte la seva participació (baix, mig, alt)?</i>	Influència <i>Com pot influir sobre el projecte (baix, mig, alt)?</i>	Què és important per aquest col·laborador?	Com podria el col·laborador contribuir al projecte?	Com podria el col·laborador bloquejar el projecte?	Estratègia per implicar al col·laborador
<i>Exemple</i> Sindicat d'educadors	Joan Mateu	Alta	Alta	Mantenir les condicions de treball del professorat	Acordant amb el professorat implementar les noves reformes	Manifestant-se en contra	Discussions mensuals
<i>Exemple</i> Associació estudiantil	Anna Sànchez	Alta	Mitjana	Maximitzar la qualitat de l'educació per a l'alumnat	Comunicant-se amb altres associacions per expressar el seu suport a les reformes	Elevant queixes sobre la qualitat del servei després d'haver elaborat els informes	Reunions informatives i de feedback cada 6 mesos
<i>Exemple</i> Diari d'àmbit nacional	Andreu Jofresa	Baixa	Alta	Obtenir una bona història	Publicant notícies que donin suport a les reformes	Publicant notícies que no donin suport a les reformes	Reunions trimestrals amb la premsa
...
...

Taula 4. Matriu d'anàlisi de col·laboradors i grups d'interès - exemple

Valoració de les necessitats

Per tenir més claredat en el procés i garantir que el PC-PEI s'adapti a les necessitats específiques del vostre centre, pot ser útil realitzar una avaluació integral de les necessitats que inclogui aspectes relacionats amb la institució, el personal, els estudiants i la comunitat en general. (es pot fer seguint l'autoavaluació i després de tenir una imatge més clara de les directrius de l'EIP).

⁵ Exemple extret de www.tools4dev.org



Els objectius de l'avaluació de necessitats es poden centrar en:

- Entendre millor les condicions existents (en relació amb la PIE per a la inclusió).
- Definir millor les condicions desitjades (en relació amb la PIE per a la inclusió).
- Identificar necessitats existents a diferents nivells:
 - Institucional
 - Personal
 - Estudiants
 - Comunitat (és a dir, pares i altres grups d'interès)
- Prioritzar les necessitats existents a diferents nivells.
- Identificar/definir estratègies i PIE per a la inclusió.
- Crear un pla específic per assolir les condicions desitjades: establir objectius i desenvolupar una estratègia, establir un pla d'acció, definir el calendari i els recursos, etc.

Per començar, aquest és un marc per crear una avaluació integral de les necessitats⁶:

Fase I ('Què és?')

- Elaborar un pla general
 - Identificar una figura que lideri la iniciativa.
 - Establir un comitè/grup de treball encarregat del procés (incloure tot els grups d'interès).
 - Demanar ajuda/col·laboració d'experts/investigadors/universitats.
 - Establir una línia de temps.
- Identificar les preocupacions (amb el focus en la PIE per a la inclusió).
 - Establir una sèrie d'objectius i prioritzar 3-5 objectius principals.
 - Identificar les principals preocupacions per a cada objectiu.
- Determinar indicadors mesurables (per exemple, resultats dels estudiants, participació, indicadors de qualitat, etc.)
- Considerar les fonts de dades (per exemple, resultats dels estudiants, progrés educatiu, valoracions de les famílies, condicions socioeconòmiques familiars, aspectes vinculats amb la inclusió escolar, avaluacions del professorat, etc.).
- Decidir prioritats preliminars -partint també de l'eina d'autoavaluació.

Fase II (Recollida i anàlisi de dades)

- Definir els grups destinataris (estudiants, personal, direcció, famílies, autoritats locals).
- Recollir dades per definir necessitats:
 - Utilitzar instruments rellevants per a la recollida de dades: enquestes, entrevistes, grups focals, anàlisi de documents, grups de treball, etc.
 - Establir criteris rellevants per ajudar-vos a prendre decisions.
 - Prioritzar les necessitats (segons criteris, per exemple, eficiència, sostenibilitat, rellevància, viabilitat, costos, nivell de dificultat, etc.).
 - Identificar i analitzar les causes.
 - Resumir els resultats.

Fase III (Prendre decisions)

- Establir necessitats prioritàries.
- Identificar possibles solucions.
- Seleccionar estratègies de solució.

⁶ Adaptat de *Comprehensive Needs Assessment*. Office of Migrant Education: 2001 New Directors Orientation. <https://www2.ed.gov/admins/lead/account/compneedsassessment.pdf>



- Proposar un pla d'acció (o adapteu el pla de desenvolupament de PIE per reflectir millor les necessitats del vostre centre).
- Preparar un informe (també us ajudarà a supervisar i avaluar el procés al final de la implementació de la PIE, comparant dades).
 - Compartir resultats amb tots els grups d'interès.

Altres exemples d'eines que us poden ajudar a desenvolupar una avaluació exhaustiva de les necessitats són:

- Ús de les avaluacions de necessitats per a la millora escolar i del districte
<https://www.adi.org/downloads/NeedsAssessment-Final.pdf>
- Kit d'eines d'avaluació de necessitats
<https://portal.ct.gov/SDE/Turnaround/Turnaround-Office/School-Improvement-Resources/Needs-Assessment-Toolkit>
- Mètodes per a la realització d'una avaluació de les necessitats educatives
https://www.researchgate.net/publication/255627038_Methods_for_Conducting_an_Educational_Needs_Assessment

Si el centre decideix no fer una avaluació de necessitats, és important que el coach mantingui una conversa inicial amb els representants del centre per entendre millor la cultura, objectius, i reptes de centre.

Establiment d'objectius

Després d'analitzar els resultats de l'avaluació de necessitats del centre i identificar les principals prioritats en relació amb la PIE per a la inclusió, ara ja esteu preparats per establir els vostres objectius. Recordeu: és important establir objectius SMART, que us permetran supervisar i avaluar millor la implementació de la PIE. Podeu definir objectius en cadascuna de les tres dimensions: governança per a l'ús de PIER, alfabetització escolar en PIER, i ús de PIER per a la inclusió, d'acord amb el nivell de maduresa PIER suggerit per l'autoavaluació.

Pla d'acció d'implementació de la PIE

Després de l'avaluació de les necessitats i després d'establir les prioritats i objectius pel que fa a la implementació de la PIE, juntament amb el teu coach, pots desenvolupar un pla d'acció específic (diagrama de Gantt) per ajudar-te a fer un seguiment del progrés del teu centre. Aquest tipus d'eina ofereix una representació visual dels vostres guanys i permet valorar tots els passos en un sol document.

Podeu utilitzar aquesta plantilla per adaptar el pla d'implementació de la PIE a les necessitats del vostre centre (per obtenir més plantilles, visiteu: <https://tools4dev.org/resources/work-plan-template/>)

Tasca	Responsable	Estat	Mes 1																													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Flux de treball																																
Tasca	Indicar	Inici																														
Tasca	Indicar	Inici																														
Tasca	Indicar	Inici																														
Tasca	Indicar	Inici																														
Tasca	Indicar	Inici																														



Flux de treball

Tasca	Indicar	Inici																
Tasca	Indicar	Inici																
Tasca	Indicar	Inici																
Tasca	Indicar	Inici																
Tasca	Indicar	Inici																

Taula 5. Plantilla de pla de treball per dia.

Calendari de coaching

El procés de coaching es pot implementar a curt termini i, amb el temps, pot passar a formar part de la cultura organitzativa. Tanmateix, a efectes del pla d'implementació de la PIE, recomanem que les escoles considerin una durada mitjana de 10 mesos. El coaching presencial/directe es pot limitar a 3-4 mesos, mentre que la preparació, el seguiment i el follow-up es poden fer a distància.

La freqüència de les sessions dependrà de cada centre, tenint en compte el calendari d'implementació, però també el seu nivell de maduresa de PIER (ja que per assolir alguns nivells, alguns centres poden necessitar més suport que un altre). Tanmateix, es recomana crear una rutina que el vostre personal pugui començar a integrar i seguir com a part del seu horari (és a dir, bimensual o un cop al mes).

A continuació, trobareu una plantilla de calendari senzilla per planificar les vostres sessions de PC-PIE. Podeu adaptar-la perquè reflecteixi millor el vostre calendari i que també s'adapti a les vostres necessitats de concreció de la planificació:

Nº	Data	Horari	Lloc	Esdeveniment	Tema	Participants	Recursos
1.	15/09/2022	16:00 - 18:00	Sala de professors	Reunió de professorat (recurrent)	Introducció a la PIE	Tot el personal	Projector, ordinador portàtil, paperògraf, retoladors
2.	30/09/2022	11:00 - 12:00	Oficina del director	Reunions individuals	Direcció i lideratge per a l'ús del PIER	Director, coach, referent de PIE del centre	Documents institucionals (informes i plànols), portàtil, paperògraf, retoladors
3.	15/10/2022	16:00 - 18:00	En línia (Zoom)	Reunió de professorat (recurrent)	Alfabetització escolar PIER per a la inclusió	Tot el personal	Recursos tècnics, recursos PIER
4.	30/10/2022	18:00 - 19:00	Aula #1	Reunió amb l'AFA	Avaluació de les necessitats d'aprenentatge de l'alumnat	Coach, Director, referent PIE del centre, professorat, famílies	Documents institucionals (informes i plànols), projector, portàtil, paperògraf, retoladors
5.	15/11/2022	10:00 - 11:00	Aula #3	Curs d'anglès	Observació, reflexió i retroalimentació a classe	Coach, professor/a d'anglès, estudiants	Full d'observació, formulari d'avaluació, programa, pla de desenvolupament professional

Taula 6. Plantilla de calendari del procés de coaching

Recursos i instruments de coaching

Després de començar la implementació del PC-PIE hi ha diversos recursos i instruments que els centres i coachs (ja sigui el referent del centre, la direcció o un coach extern) poden utilitzar per dur a terme la implementació de la PIE. Aquests recursos i instruments donen suport al coach, centrant-se principalment en la comunicació.

Estructurar converses

Un model rellevant per estructurar la conversa en el procés de coaching és el model GROW⁷, que es pot adaptar al PC-PIE:

- Establir l'objectiu
 - Quins són els objectius del centre?
 - Com t'agradaria que fos el teu centre?
 - Què permetria fer-ho realitat?
- Examinar la realitat actual
 - Quina és la situació actual del centre?
 - Què està passant ara mateix?
 - Quina importància té això per al teu centre?
 - Quin impacte té això al teu centre?
 - Quins passos fa el centre cap als seus objectius?
- Exploreu l'opció
 - Quines són les opcions del centre?
 - Què podria fer el centre?
 - Quines són les idees del vostre personal?
 - Quins passos es podrien fer?
 - Qui podria contribuir-hi?
 - Com ho podria fer el teu centre?
- Establir la voluntat
 - Què farà el centre?
 - Com ho farà?
 - Quan ho farà?
 - Qui participarà?

El coach també pot preparar un guió de discussió, adaptat als destinataris, per garantir una conversa més estructurada.

Fent preguntes

Les preguntes són un bon recurs per iniciar una conversa i també poden ajudar al coach a guiar la discussió, tornant-la a centrar en el tema en qüestió. No s'ha d'esperar que el coach tingui totes les respostes, sinó que intenti empoderar la persona per trobar les respostes que siguin més rellevants i útils per a si mateix. Per a això, és important que el coach formuli preguntes obertes (per evitar ser massa prescriptius) i evitar fer preguntes "Per què?", que poden provocar una resposta defensiva, intent de justificar decisions o una major resistència. Si sou el coach del vostre centre, la taula següent presenta una plantilla de matriu de preguntes⁸ que podeu utilitzar per planificar les vostres sessions:

⁷ Model de coaching GROW de John Whitmore: <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>

⁸ Coaching for Schools. A guide for schools and teachers. TeacherToolkit Ltd.
<https://www.teachertoolkit.co.uk>



	És? Present	Va ser? Passat	Pot? Possibilitat	Hauria de? Opinió	Pot? Probabilitat	Serà? Predicció	Podria? Imaginació
Què? Esdeveniment							
On? Lloc							
Quan? Temps							
Quin? Elecció							
Qui? Persona							
Per què? Motiu							
Com? Significat							

Taula 7. Plantilla de matriu de preguntes.

Feedback

El coach pot emprar enquestes d'avaluació durant tot el procés (inclosa l'autoavaluació). El feedback hauria de ser⁹:

- Referit a un objectiu
- Pràctic
- Fàcil d'utilitzar
- Tangibles i transparents
- Oportú
- Continuat
- Consistent

Un model que es pot utilitzar en el coaching per garantir un feedback efectiu és el model PPIPL¹⁰, que estructura el procés de la següent manera:

1. Elogiar (enllaç al pas d'acció anterior)
2. Sondejar (comenceu amb una pregunta per reduir el focus)
3. Identificar (identificar el suport futur)
4. Planificar (enfocat a la solució)
5. Bloquejar (bloquejar els punts d'acció)

Hi ha altres eines que es poden implementar en el vostre centre al llarg del procés de desenvolupament de PC-PIE, que poden donar suport al procés de feedback.

⁹ Wiggins, G. (2012). *Seven keys to effective feedback*

¹⁰ Coaching for Schools. A guide for schools and teachers. TeacherToolkit Ltd.
<https://www.teachertoolkit.co.uk>

Desenvolupament professional

Coaching

Com s'ha esmentat anteriorment, el coaching representa un procés de desenvolupament professional. A més, donat el perfil i les funcions del coach, el centre també es podria beneficiar d'altres eines similars, com ara¹¹:

- Retroalimentació de 30 segons
- Feedback de 5 minuts
- Planificació reflexiva
- Coaching de reforç positiu
- Coaching instructiu
- Coaching en grup reduït
- Estudis d'ensenyament

Formació EIPSI

Un recurs important, en particular, és el programa de formació desenvolupat en el marc del Projecte “EIPSI-Ús de l'evidència científica per a la inclusió escolar”: un programa de formació de 40 hores que té com a objectiu donar suport als professors perquè prenguin decisions informades sobre la seva pràctica educativa, mitjançant la integració dels seus coneixements experiencials amb el coneixements científics més rigorosos per millorar l'aprenentatge dels estudiants i el seu desenvolupament professional.

El programa d'autoformació s'estructura en 8 mòduls, s'imparteix en línia i es pot seguir de manera autònoma. El professorat es pot inscriure a la formació (sense cost) en el següent enllaç: <https://digitalsocietyschool.shop/product/catalan-eipsi> Cadascú pot completar el curs d'autoaprenentatge al seu propi ritme. Tanmateix, us animem a crear contextos formals o informals per a la discussió i l'intercanvi sobre els materials de formació i les tasques per tal de treure el màxim profit d'aquesta experiència.

Si el coach de centre completa el curs de formació abans d'iniciar el PC-PIE, podria ser un recurs molt important per donar suport al vostre personal durant tot el procés, ja sigui compartint recursos i/o impartint mòduls presencials, adaptant les activitats pràctiques al context del vostre centre, etc.

Formació en observació

Si hi ha un alt nivell d'acceptació per part de la comunitat educativa del centre per a la implementació del PC-PIE i el professorat està obert a millorar la seva pràctica, el coach pot participar en el coaching d'observació, observant els primers 10-15 minuts d'una classe i omplint una graella d'observació. El focus ha de centrar-se en el que diu i fa el professor i en la manera com això afecta l'aprenentatge dels estudiants¹². A continuació podeu trobar un exemple de graella d'observació que podeu adaptar en funció de quin sigui el vostre tema d'interès, per exemple:

- El professorat utilitza l'evidència de recerca per planificar/estructurar la lliçó? / Com utilitza el professorat l'evidència de recerca per planificar/estructurar la lliçó?
- El professorat recull dades a la seva aula? / Com recull el professorat les dades de la seva aula?

¹¹ Rutherford Learning Group Inc. - <https://rutherfordlg.com/resources/>

¹² Coaching for Schools. A guide for schools and teachers. TeacherToolkit Ltd. - <https://www.teachertoolkit.co.uk>



- El professorat assegura la inclusió a la seva aula? / Com assegura el professorat la inclusió a la seva aula?

1) Què diuen/fan els i les docents?	2) Quin impacte té en l'aprenentatge?	3) Preguntes a formular
<p>“Bé! Seguin, obrin els seus llibres, relaxin-se...”</p> <p>El/La docent no coneix ni saluda als alumnes.</p>	<p>Inici negatiu</p> <p>Ordres de control</p> <p>Els estudiants arriben a la seva hora, però no tenen la consciència de: aquesta és la meua aula i això és el que necessito fer</p>	<ol style="list-style-type: none"> Aquesta és la forma d'iniciar totes les sessions? Què passaria si es quedés a la porta a l'inici de la sessió? Creu que podria començar la sessió amb: “Benvinguts, és un plaer saludar-los; la tasca és... això és el que necessiten fer...”?

Taula 8. Graella d'observació

Els referents de centre en PIE (R-PIE) i el coaching entre iguals

Un recurs clau per a la implementació exitosa de la PIE al vostre centre és identificar, donar suport i potenciar un o més referents de centre en PIE. A més de donar suport a la implementació de PIE, comunicar-se i relacionar-se amb la comunitat escolar, o compartir recursos, el/s referent/s de centre de PIE.

Es recomana que el referent de centre en PIE es caracteritzi per tenir les següents habilitats o atributs:

- Recerca:
 - Comprensió del concepte PIE
 - Capacitat d'entendre, interpretar i utilitzar evidències de recerca
 - Coneixement de la metodologia de recerca
 - Capacitat per dur a terme investigacions
- Pedagogia:
 - Competent en el disseny de lliçons
 - Orientat a tasques basades en problemes
 - Trajectòria d'èxit en l'ensenyament, l'aprenentatge i l'avaluació
 - Comprensió profunda del currículum
 - Coneixement del sistema educatiu
- Inclusió:
 - Comprensió del concepte
 - Preocupació genuïna per la inclusió a l'aula, el centre i la comunitat
 - Èxit en la millora de la inclusió a l'aula/centre
- Assumptes administratius/institucionals
 - Disponibilitat
 - Càrrega de treball adequada
 - Reconeixement institucional en la seva funció
 - Accés als recursos pertinents
 - Suport del lideratge
- Coaching:
 - Comunicació:



- Escolta activa
- Parafrazeig
- Fer preguntes (aclarir i investigar)
- Capacitat per oferir i rebre comentaris constructius
- Altres:
 - Col·laboració
 - Creativitat
 - Pensament crític
 - Capacitat de construir xarxes
 - Bona relació amb totes les parts interessades rellevants

L'ideal és assignar la funció de manera voluntària o seguint un procés intern de sol·licitud, per tal de garantir que el rol és ocupat pel millor candidat. Assignar simplement una persona pot comportar una pèrdua de motivació o una manca d'interès pel rol a desenvolupar. Perquè el rol de R-PIE es pugui desplegar amb èxit, a part de que el centre identifiqui una persona que s'ajusti al perfil proposat, cal tenir en compte alguns altres aspectes:

- Idealment, el R-PIE ha d'haver completat el programa de formació en línia autodirigit de l'EIPSI o algun altre tipus de formació en l'àmbit de la PIE i/o la inclusió per tal d'haver desenvolupat les habilitats rellevants per al rol;
- El centre (direcció, professorat, estudiants i comunitat educativa en general) hauria de donar suport i potenciar el treball del R-PIE:
 - Reduint la seva càrrega de treball per garantir la disponibilitat per al rol.
 - Mitjançant la institucionalització del rol a l'organigrama del centre (per exemple, incorporant-lo dins d'un comitè escolar existent).
 - Legitimant el seu paper i iniciatives dins i fora del centre.
 - Incentivant i/o premiant el R-PIE per la seva funció (per exemple, dies de descans, augment de sou, bonificació, etc.).

6. Recursos generals per al coaching

- Coaching for Schools. A guide for schools and teachers. Teacher Toolkit Ltd. - <https://www.teachertoolkit.co.uk>
- Kostin, M., & Haeger, J. (2006, May). Coaching schools to sustain improvement. *Education Digest*, 71(9), 29-33.
- Laba, K. (2011). *Coaching for School Improvement: A Guide for Coaches and Their Supervisors*. Academic Development Institute: Center for Innovation and Improvement. https://www.adi.org/downloads/Coaching_for_School_Improvement.pdf
- Missouri Department of Elementary & Secondary Education, Office of Special Education. (2013). *Missouri State Personnel Development Grant Learning Packages*. Framework & Contents. Kansas City, Missouri: University of Missouri-Kansas City, Institute for Human Development. <https://moedu-sail.org/wp-content/uploads/2013/12/SPDG-Magazine-Dec-2013.pdf>
- Neufeld, B., & Roper, D. (2003). *Coaching: A strategy for developing instructional capacity—promises & practicalities*. Washington, D.C.: Aspen Institute Program on Education and the Annenberg Institute for School Reform. <https://www.annenberginstitute.org/sites/default/files/Coaching%20%281%29.pdf>
- Rust, F. O., & Freidus, H. (2001). *Guiding school change: The role and work of change agents*. New York: Teachers College Press.
- Snyder, P.A., Hemmeter, M.L., Fox, L. (2015). Supporting Implementation of Evidence-Based Practices Through Practice-Based Coaching in *Topics in Early Childhood Special Education* (pp. 1-11). Sage Publishing: Hammill Institute on Disabilities (DOI: 10.1177/0271121415594925).