



IO 4

PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZATIVO PARA PROMOVER UNA PRÁCTICA EDUCATIVA INFORMADA POR LA EVIDENCIA



Este documento fue escrito por Simona Iftimescu, Georgeta Ion, Mihaela Stîngu y Elena Marin, con la contribución y revisión de todos los socios, en el marco del proyecto 'Evidence-Informed Practice for School Inclusion [EIPSI] (2020-1-ES01-KA201-082328)' Proyecto financiado en el Programa Erasmus+ Strategic Partnerships Program.

Traducción y revisión al castellano a cargo de Cecilia Inés Suárez, Georgeta Ion, Joaquín Gairín y Anna Díaz-Vicario



DIGITAL SOCIETY SCHOOL



Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
PUNTO DE PARTIDA.....	3
¿QUÉ ESPERAR DEL DOCUMENTO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZATIVO?.....	3
AUDIENCIA.....	4
OBJETIVO.....	4
CÓMO UTILIZAR ESTE DOCUMENTO DE RECURSOS.....	4
APOYO.....	4
1. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA INFORMADA POR LA EVIDENCIA (PIE-SAT).....	5
INTRODUCCIÓN.....	5
<i>¿Cómo utilizar esta herramienta de autoevaluación?.....</i>	<i>6</i>
<i>¿Quién puede utilizar la herramienta de autoevaluación?.....</i>	<i>6</i>
LA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN.....	7
2. ORIENTACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLANTEAMIENTO PIE A NIVEL DE CENTRO EDUCATIVO (PIE-G).....	10
3. PLAN DE DESARROLLO DE PRÁCTICAS INFORMADAS EN EVIDENCIA (PIE-PI).....	12
PRESENTACIÓN GENERAL.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
REQUISITOS PREVIOS.....	13
EL PIE-PI - VERSIÓN INTEGRADA.....	14
4. LA PRÁCTICA INFORMADA POR LA EVIDENCIA - PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO (COACHING) (PIE-CP).....	21
FINALIDAD DEL PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO (COACHING) PARA PIE.....	21
CÓMO USAR EL PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO/COACHING.....	21
VISIÓN GENERAL DEL COACHING.....	21
PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO (COACHING).....	22
EL PIE - CP - VERSIÓN INTEGRADA.....	24
<i>Pautas de coaching para implementar la PIE en su centro educativo.....</i>	<i>32</i>
<i>Alfabetización de la PIE escolar para la inclusión.....</i>	<i>32</i>
<i>Dirección y liderazgo para el uso de la PIE.....</i>	<i>32</i>
<i>Uso de la PIE para la inclusión.....</i>	<i>33</i>
5. PAQUETE DE RECURSOS SOBRE PRÁCTICA INFORMADA EN EVIDENCIA (PIE-RP).....	35
CÓMO LLEVAR A CABO LAS SESIONES DE COACHING.....	35
PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE COACHING.....	35
<i>Mapeo de colaboradores.....</i>	<i>35</i>
<i>Evaluación de necesidades.....</i>	<i>36</i>
<i>El establecimiento de metasobjetivos.....</i>	<i>38</i>
<i>Plan de acción de implementación de la PIE.....</i>	<i>38</i>
<i>Calendario de coaching.....</i>	<i>39</i>

<i>Recursos e instrumentos de coaching</i>	40
<i>Estructuración de conversaciones</i>	40
<i>Haciendo preguntas</i>	40
<i>Comentario</i>	41
<i>Desarrollo profesional</i>	42
Coaching.....	42
Formación PIE.....	42
Coaching de observación.....	42
<i>El (los) referent(es) Escolar(es) de la PIE y el coaching entre pares</i>	43
RECURSOS GENERALES PARA EL COACHING EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	45

Siglas utilizadas en el documento

- PIE = Práctica informada por la evidencia
- PIEI = Práctica informada por la evidencia de la investigación
- PIEIS = Práctica informada por la evidencia de la investigación para la inclusión escolar
- PIE-SAT = Herramienta de autoevaluación de la práctica informada por la evidencia
- PIE-G = Orientaciones para la práctica informada por la evidencia
- PIE-PI = Plan de desarrollo de prácticas informadas por la evidencia
- PIE-PA = Plan de acompañamiento (coaching) para la práctica informada por la evidencia
- PIE-GI = Grupo impulsor para la práctica informada por la evidencia
- PIE-PR = Paquete de recursos para la promoción de la práctica informada por la evidencia

Introducción

Punto de partida

El proyecto EIPSI (Evidence informed practice for school inclusion (por su título en inglés) -Práctica informada por la evidencia para la inclusión escolar (en español)- tiene como objetivo contribuir a la mejora de los resultados académicos de los estudiantes a través de la promoción del enfoque de *práctica informada por la evidencia* (PIE) en los centros educativos.

En los últimos años, los sistemas educativos y las prácticas docentes han experimentado un creciente interés en los movimientos educativos innovadores y transformadores. A nivel de cada centro educativo, se están implementando, al mismo tiempo, multitud de prácticas didácticas y organizativas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y dar una mejor respuesta a sus diversas necesidades, especialmente de aquellos alumnos que más lo necesitan. Sin embargo, para lograr que estas prácticas tengan el efecto esperado y un impacto significativo en la mejora de los procesos educativos, es necesario sistematizar su implementación a través de herramientas que contribuyan a su evaluación y contraste a partir de los resultados de la investigación educativa. En definitiva, se trata de analizar, reflexionar y transformar la práctica educativa tanto en el aula como fuera de ella a través de una mejor fundamentación científica.

Para asegurar que los procesos de innovación educativa estén informados sobre un proceso sólido y creíble, la evidencia científica es una de las fuentes de información relevante a la hora de acceder a, interpretar o generar conocimiento.

El uso de la evidencia científica en la práctica escolar implica:

- Promover que el profesorado observe su realidad, reflexione sobre los procesos de aprendizaje de los estudiantes y detecte necesidades reales e inmediatas;
- Proporcionar justificaciones basadas en la evidencia científica más reciente para las actividades e intervenciones institucionales nuevas y en curso en el aula y en el centro educativo;
- Incorporar la evaluación de objetivos claramente definidos en todas las actividades/intervenciones al diseñar nuevas actividades;
- Proporcionar recursos y planificar adecuadamente todas las actividades de investigación y evaluación que se lleven a cabo en el centro educativo o en el aula; y
- Asegurar que los canales de difusión de los resultados sean claros, de modo que resulte en un aprendizaje contextual de "lo que funciona" y pueda influir en el cambio.

En el proyecto EIPSI, entendemos que **la inclusión en el centro educativo** permite que todos los estudiantes aprendan y crezcan intelectualmente. Algunos estudiantes, que son más propensos a ser excluidos de las clases, pueden estar en desventaja o necesitar prácticas especiales, lo que puede conducir en una mayor segregación cuando no se proporcionan. Es importante reflexionar sobre cuáles son esas necesidades y desventajas para poder actuar sobre ellas.

¿Qué esperar del documento de acompañamiento y desarrollo organizativo?

Para mejorar el aprendizaje y la atención a la diversidad de los estudiantes en el aula, los centros educativos deben garantizar condiciones de trabajo favorables para mejorar la efectividad de las prácticas de los docentes y capacitarlos para que hagan uso de la evidencia en su práctica diaria.

Este documento de acompañamiento y desarrollo escolar tiene como objetivo apoyar a los líderes escolares, docentes y otros agentes escolares para promover un entorno de práctica informada en la evidencia y proporcionar ideas sobre cómo incluir esta perspectiva en los planes estratégicos del centro

educativo, desarrollar una organización escolar sensible al uso de evidencia de investigación y mantener este enfoque a largo plazo.

Audiencia

Este documento de trabajo brinda a los **líderes escolares, maestros u otros agentes escolares**, la oportunidad de realizar una autoevaluación sobre la capacidad existente o potencial del centro educativo para implementar un enfoque de práctica informada en la evidencia (PIE) para la inclusión. Pretende que el centro educativo explore pautas relevantes para la implementación de la PIE, así como proporcionar un coaching y un plan de implementación, junto con pautas e ideas relevantes para esta implementación.

Los líderes escolares, docentes u otro personal escolar deben abordar estas herramientas desde una **perspectiva institucional**.

Objetivo

Al usar este documento, los líderes escolares, los maestros u otros agentes escolares pueden diagnosticar el estado actual de su centro educativo en lo que respecta al uso de la PIE para la inclusión escolar. Los resultados de este proceso de autoevaluación les ayudarán a priorizar y (re)definir metas institucionales, mientras que las recomendaciones proporcionadas en el camino les ofrecerán orientación sobre cómo lograr estas metas y hacer del centro educativo un lugar más inclusivo y equitativo para todos.

A los efectos de este documento de recursos, el concepto de *evidencia* refleja tanto la investigación académica/científica como las opiniones de los expertos y buenas prácticas de profesionales, evaluadas y contrastadas sistemáticamente.

Cómo utilizar este documento de recursos

Este paquete de recursos comprende una **herramienta de autoevaluación**, pautas generales de la PIE, **pautas de implementación de la PIE**, un **plan de coaching** y un paquete de recursos de la PIE dedicado a los líderes escolares y a los centros educativos, con el objetivo de mejorar la PIE para la inclusión y guiarlos a través de su viaje hacia la misma. Un buen lugar para comenzar es la herramienta de autoevaluación, que puede ayudarlos a comprender mejor dónde se encuentra su centro educativo hoy en términos de implementación de la PIE y qué metas futuras pueden establecer en el camino. Una vez que se implementen las pautas paso a paso en el centro educativo y se logren los objetivos iniciales, pueden volver a la herramienta de autoevaluación y saber cuánto ha crecido su centro educativo.

Apoyo

Cada centro educativo puede establecer un grupo de impulso de la PIE que estará especialmente formado para dar soporte en la implementación del plan de acompañamiento.

1. Herramienta de autoevaluación de la práctica informada por la evidencia (PIE-SAT)

Introducción

Esta herramienta de autoevaluación tiene como objetivo ayudar a los líderes escolares a evaluar la "madurez" del compromiso de su centro con el planteamiento de la PIEI. La **madurez PIEI** se define como la capacidad y habilidad que tiene un centro educativo para hacer un uso efectivo y estratégico de la evidencia de la investigación para abordar la diversidad de los estudiantes y mejorar sus resultados de aprendizaje.

La herramienta es un instrumento autoadministrado de evaluación que debe ser completado por el equipo directivo del centro educativo, después de una consulta cuidadosa con los coordinadores de ciclo u otros actores clave del mismo centro educativo. La herramienta forma parte del paquete de acompañamiento y se recomienda su uso junto con el paquete de recursos.

La herramienta de autoevaluación representa un instrumento global que aborda el centro educativo como organización, tiene un carácter formativo y es contextual (refleja el estado de un centro educativo específico en un momento determinado de su desarrollo).

La herramienta representa el primer paso en el proceso del desarrollo exitoso de un centro que quiere abordar un planteamiento de PIE para la cultura de inclusión a nivel escolar. Puede utilizarse como instrumento formativo para fijar los objetivos a medio y largo plazo, o como instrumento de evaluación sumativa para evaluar el nivel de desarrollo alcanzado por el centro al final del proceso.

En resumen, esta herramienta tiene como objetivo ayudar al equipo directivo del centro educativo a:

- 1) Evaluar el nivel de compromiso del centro educativo con el uso de la evidencia (nivel de madurez de la práctica informada por las evidencias de la investigación);
- 2) Fijar la visión en relación con el desarrollo de una organización escolar informada por la evidencia, incluyendo también el uso de la evidencia como parte del desarrollo profesional de los docentes; y
- 3) Tomar decisiones informadas en evidencias relevantes y guiar las acciones futuras.

La herramienta se construye en torno a 3 dimensiones: la **dirección y liderazgo** del centro educativo, la **alfabetización escolar en el uso de las evidencias de la investigación** y el **uso real de las evidencias de la investigación** en las prácticas escolares.



Figura 1. Dimensiones que definen la madurez escolar PIEI.

Se definen 5 niveles de logro: el primero define la no participación del centro educativo en el uso de EI y el último, que es el más alto, define la capacidad del centro educativo para generar impacto en su comunidad.



Figura 2. Niveles de desarrollo escolar

¿Cómo utilizar esta herramienta de autoevaluación?

Hay 3 objetivos/formas de utilizar este instrumento:

1. Como una evaluación del *statu quo* al comienzo del proceso (función de diagnóstico) – también útil para in/formación y establecimiento de objetivos (próximos pasos), pasando a las otras herramientas;
2. Durante el proceso, como herramienta de seguimiento del progreso (rol formativo), permitiendo planificar procesos de mejora; y
3. Al final del proceso de reevaluación (función sumativa), analizando las mejoras previstas inicialmente.

¿Quién puede utilizar la herramienta de autoevaluación?

Puede ser utilizada por el líder o cualquier otro agente del centro educativo en nombre del equipo directivo. Al mismo tiempo, en procesos avanzados, la herramienta puede utilizarse para detectar diferencias de percepción entre el equipo directivo del centro y el resto de los agentes del centro.

La herramienta de autoevaluación¹

Categoría	Indicadores	0 Puesta en marcha	1 Nivel básico	2 Consolidado	3 Avanzado	4 Transformador
Alfabetización PIEI para la inclusión escolar	Alfabetización en investigación	Los y las docentes disponen de conocimientos en el uso de la evidencia de investigación en la práctica docente.	Los y las docentes saben dónde y cómo buscar evidencias de investigación para atender las necesidades del alumnado, tanto en relación con los nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje como con los contenidos curriculares.	Los y las docentes evalúan la calidad de las fuentes de información de la investigación y seleccionan aquellas que son válidas, confiables y basadas en datos de investigación.	Los y las docentes transfieren el conocimiento de la evidencia de investigación a su práctica docente.	El centro educativo tiene una cultura orientada al uso de evidencias de investigación en todos sus aspectos.
	Proceso de consulta para la mejora organizativa	La perspectiva de la evidencia de la investigación no es parte del proceso de mejora escolar.	Los y las docentes poseen la capacidad de diseñar proyectos/iniciativas para recoger y analizar datos para la toma de decisiones.	La colaboración con expertos e investigadores para realizar estudios a gran escala es una práctica común en nuestro centro educativo.	Se alienta a los y las docentes a iniciar proyectos de investigación a pequeña escala que les permitan recopilar datos para mejorar su práctica docente y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	El centro educativo es visto como un referente para otros centros que quieren mejorar sus prácticas inclusivas y alientan a los y las docentes a mantenerse actualizados en cuanto a evidencias.
	Análisis de datos de evaluación (resultados de los estudiantes, proyectos, etc.)	Las valoraciones o análisis de las prácticas/ innovaciones realizadas a nivel de aula y centro educativo no son una prioridad del centro.	En el proceso de toma de decisiones, el equipo directivo emplea evidencia para interpretar los datos de evaluación de los estudiantes, diagnosticar el aprendizaje de los estudiantes y modificar la práctica docente para abordar las necesidades del alumnado.	Los datos de evaluación se utilizan para tomar decisiones sobre la estrategia escolar que aborde las diversas necesidades del alumnado.	El equipo directivo trabaja con otros centros educativos y la administración pública para tomar decisiones, basadas en el análisis de datos, que atiendan las necesidades del alumnado.	El equipo directivo coordina programas, basados en el análisis de datos de evaluación, dirigidos a la comunidad educativa para atender las necesidades del alumnado.

¹ Puede ser utilizada por el director del centro educativo con la consulta del equipo directivo y otros actores clave del centro.

Categoría	Indicadores	0 Puesta en marcha	1 Nivel básico	2 Consolidado	3 Avanzado	4 Transformador
Dirección y liderazgo para el uso de la PIE	Liderazgo	El uso de evidencia en el proceso de toma de decisiones no es una prioridad del centro educativo.	La estrategia del centro educativo se basa en una visión orientada hacia un proceso de toma de decisiones informado por las evidencias de la investigación.	La estrategia de desarrollo del centro estimula a los y las docentes a participar en procesos de investigación y evaluación para apoyar la inclusión escolar del alumnado.	Existe un plan de orientación para ayudar al personal a participar en procesos de indagación y revisar su práctica docente en base a los resultados.	Las buenas prácticas del centro educativo se comparten y difunden en un contexto más amplio.
	Construir una cultura de uso de evidencia profesional para la inclusión	El desarrollo de la cultura organizacional depende del docente que imparte una determinada materia (por ejemplo, lengua, matemáticas...).	Los mecanismos de gestión escolar incluyen una visión que alienta al personal a experimentar y participar en nuevas prácticas docentes para apoyar la diversidad de los estudiantes y la inclusión escolar.	Se alienta al personal a participar en claustros pedagógicos sobre la evidencia de la investigación, además de los mecanismos y la visión establecidos.	El personal recibe apoyo para llevar a cabo procesos de recopilación, análisis y uso de evidencias de investigación y para realizar investigaciones.	Se alienta al personal de manera sistemática y coherente a adoptar una actitud y un comportamiento basados en la investigación y la mejora.
	Estructura y recursos	El centro no destina recursos específicos para el desarrollo de la PIE, depende de la iniciativa individual de los y las docentes.	El centro educativo dispone de espacio que promueven que los y las docentes discutan y reflexionen sobre su práctica docente.	El personal se apoya con recursos (espacio, tiempo, económicos, etc.) para realizar procesos reflexivos sobre su práctica.	Se fomenta la colaboración entre docentes e investigadores y se apoya con los recursos necesarios.	Los y las docentes disponen de recursos para ampliar sus prácticas y transferirlas a la comunidad y al entorno.
	Consulta colaborativa	Los y las docentes colaboran por iniciativa propia.	El equipo directivo contribuye a estimular la participación de los y las docentes en debates colegiados y a aplicar comentarios constructivos para mejorar su conocimiento y práctica profesional.	El equipo directivo intenta que los y las docentes busquen retroalimentación por parte de la inspección y personas expertas para mejorar sus prácticas docentes.	El equipo directivo promueve y participa en debates profesionales con los y las docentes para evaluar la práctica profesional con la finalidad de mejorar los resultados educativos del alumnado.	El centro promueve periódicamente el diálogo profesional en el centro y de las redes profesionales y esta se basa en la retroalimentación, el análisis de la investigación actual y la práctica para mejorar los resultados educativos del alumnado.

Categoría	Indicadores	0 Puesta en marcha	1 Nivel básico	2 Consolidado	3 Avanzado	4 Transformador
Uso de la PIE para la inclusión	Colaboración con redes profesionales de enseñanza y comunidades más amplias para abordar la inclusión escolar	El centro educativo no participa en redes profesionales y/o comunitarias.	Los y las docentes amplían el conocimiento y la práctica profesional a partir de la interacción con profesionales externos y representantes de la comunidad.	El centro educativo participa en diferentes redes y foros profesionales y comunitarios para ampliar el conocimiento y mejorar la práctica.	El centro educativo contribuye en las redes y asociaciones profesionales y construye vínculos con la comunidad para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.	El centro educativo asume un papel de liderazgo en las redes profesionales y comunitarias.
	Colaboración con las familias y la comunidad escolar para abordar las necesidades del alumnado	Las familias no participan en el proceso de toma de decisiones a nivel escolar.	El centro educativo muestra una actitud abierta hacia la información que proporcionan las familias y la integran en los procesos de toma de decisiones.	La estrategia de centro establece y mantiene relaciones de colaboración respetuosas con las familias en lo que refiere al aprendizaje y bienestar de sus hijos e hijas.	En el centro se emplean las estrategias más efectivas para trabajar de manera sensible y confidencial con las familias y la comunidad escolar.	Las familias participan tanto en el progreso del aprendizaje de sus hijos e hijas como en las prioridades educativas del centro educativo.
	Evaluar las necesidades de aprendizaje del alumnado	El centro educativo no se enfoca en las necesidades del alumnado para responder, adaptar proyectos y diseñar planes.	En el proceso de toma de decisiones, se utilizan estrategias de evaluación, informales y formales, para evaluar las necesidades de aprendizaje del alumnado.	La dirección del centro desarrolla estrategias de evaluación, informales y formales, formativas y sumativas, para evaluar las necesidades de aprendizaje del alumnado.	Se consensua con el personal el uso de los datos de evaluación del alumnado como parte de su plan de desarrollo profesional.	El centro educativo participa en debates y redes de evaluación con otros centros para diagnosticar las necesidades de aprendizaje del alumnado.

Tabla 1. Práctica basada en evidencia - Herramienta de autoevaluación (PIE-SAT)

2. Orientaciones para la implementación de un planteamiento PIE a nivel de centro educativo (PIE-G)

Una vez que se completa la autoevaluación, el equipo directivo del centro educativo puede planificar la implementación del enfoque de Práctica informada en evidencias de investigación (PIEI).

Debe considerar que el área de implementación es el centro educativo como organización y la planificación debe ser coherente con la estrategia de desarrollo educativo o estar incluida en la estrategia existente. Así, como en cualquier otra estrategia de desarrollo, el enfoque PIEI puede llevar tiempo y puede incluir diferentes etapas. Es una acción estratégica que orienta el proceso de toma de decisiones a nivel escolar e involucra a todo el personal del centro, las familias y la comunidad escolar.

El objetivo final del plan es crear una cultura escolar que sea consciente y sensible al uso de las evidencias de investigación en la toma de decisiones en todos los niveles, desde la enseñanza en el aula hasta los procesos de gestión escolar. Además, para tener éxito, el enfoque de la PIEI debe incluirse en los planes de desarrollo profesional del personal del centro educativo.

La implementación considera las tres dimensiones mencionadas anteriormente (dirección/liderazgo, alfabetización y uso efectivo) e incluye una serie de elementos relacionados con la sensibilización, la formación de docentes, acciones organizativas específicas y colaboración, y compromiso.

El plan de implementación tiene un carácter contextual y depende del desarrollo organizacional de cada centro educativo, su cultura, el nivel de complejidad o diversidad. No hay un cronograma asociado con la implementación, ya que esto debe ser decidido por el equipo directivo del centro educativo de acuerdo con sus prioridades, estrategias y recursos.

El plan de implementación permitirá que el equipo directivo del centro educativo reflexione en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las áreas de mejora?
- ¿Cómo pueden los maestros o profesorado recopilar/identificar evidencias relevantes para apoyar el cambio?
- ¿Los docentes están capacitados para recolectar/usar datos de una variedad de fuentes (evaluación de los estudiantes, observación de clases, revistas científicas, investigación-acción, etc.)?
- ¿Cuál es la mejor manera de monitorear el plan?
- ¿Cómo pueden el profesorado y líderes apoyar las mejoras?
- ¿Están el profesorado y especialistas empoderados para tomar decisiones informadas?
- ¿A través de qué estrategias se podrían sostener en el tiempo e institucionalizar las mejores experiencias y prácticas?
- ¿Cómo podría la comunidad educativa participar en el plan de mejora?

El diagrama de la implementación ayuda al equipo de gestión escolar a recordar los puntos clave en la implementación del enfoque PIE en el centro educativo, considerando las tres dimensiones: dirección/liderazgo, alfabetización y uso actual de la evidencia de la investigación.

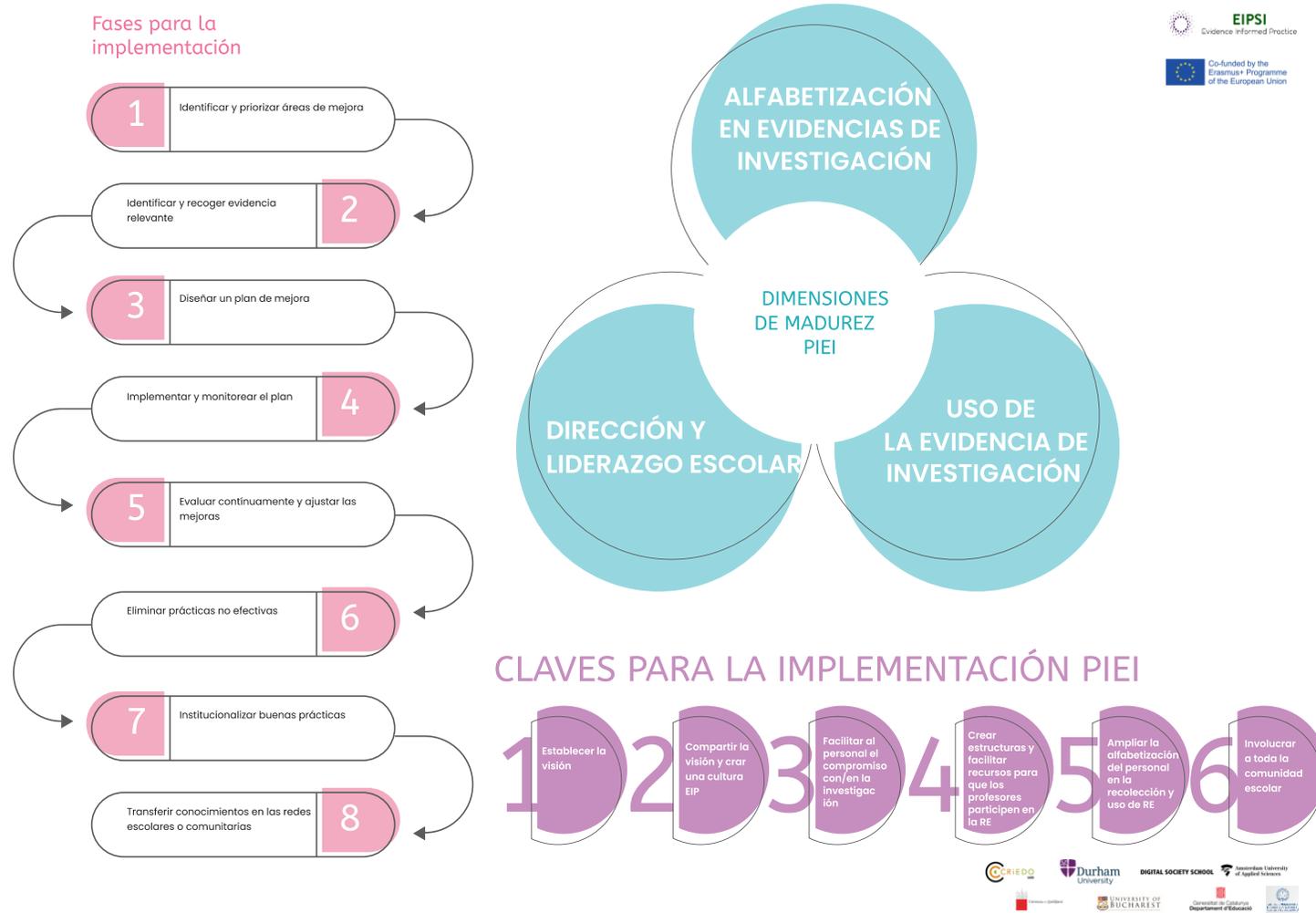


Figura 3. Diagrama de la implementación del enfoque PIEI en el centro educativo.

3. Plan de desarrollo de Prácticas informadas en Evidencia (PIE-PI)

Presentación general

Este plan le brinda a su centro educativo los pasos generales que puede seguir para comenzar o continuar con la implementación del enfoque de la PIE. A partir de la herramienta de autoevaluación y PIE-G, el plan de implementación (PIE – PI) sigue los cinco niveles definidos en la herramienta de autoevaluación:

- Puesta en marcha (0)
- Básico (1)
- Consolidado (2)
- Avanzado (3)
- Transformador (4)

Estos niveles consideran las tres dimensiones presentadas en los lineamientos PIE:

- **Dirección y liderazgo escolar;**
- **Alfabetización escolar en el uso de evidencias de investigación (RE);**
- **El uso real de las evidencias de la investigación** en las prácticas escolares.

Antes de comenzar, podría ser útil resaltar algunos de los **puntos principales** de la PIE-PI. Incluye todas las dimensiones organizativas del centro, desde el liderazgo y el crecimiento organizacional, hasta el personal y sus planes de desarrollo profesional, ya que involucra a toda la comunidad escolar. El enfoque de la PIE es una globalidad: desde la inclusión de la PIE en los planes estratégicos de su centro educativo hasta la difusión de sus intenciones y la creación de conciencia dentro y fuera del centro educativo, desde la evaluación hasta la mejora de la cultura escolar. A medida que se avanza en la implementación de cada etapa, el centro educativo puede ampliar su red y sus actividades desde el nivel escolar hasta el nivel local, regional, nacional e incluso internacional.

Si empiezas de cero (Nivel de Inicio), es importante:

- Crear conciencia en su centro educativo sobre el PIE;
- Remodelar la visión del centro educativo para que el PIE se convierta en parte de las prácticas diarias del mismo;
- Crear gradualmente una cultura de evaluación y retroalimentación;
- Eliminar tareas innecesarias;
- Dar tiempo al personal para reflexionar y participar en la investigación;
- Establecer roles y funciones específicas;
- Estimular a los docentes a realizar evaluaciones de impacto de sus innovaciones/prácticas; y
- Difundir el conocimiento de los docentes y transferirlo.

Implementar el enfoque de la PIE en su centro educativo puede ser un desafío, las diferentes etapas y niveles pueden parecer abrumadores, mientras que los recursos necesarios para los niveles más avanzados pueden parecer inalcanzables. Sin embargo, el plan de implementación de la PIE está aquí para apoyarlo en el camino.

Puede comenzar en cualquier punto del proceso (recomendamos comenzar en el nivel indicado por su autoevaluación) y puede implementar las recomendaciones en forma total o parcial, según las necesidades de su centro educativo. Además, no hay un calendario o cronograma establecido. Debe planificar de acuerdo con sus prioridades y desafíos y adaptar la implementación a su contexto específico.

Introducción

Ya utilizó la herramienta de autoevaluación para ver cuál es el enfoque de su centro educativo para la PIE y consultó las pautas de implementación de la misma, por lo tanto ¡Felicidades! Ahora está listo para continuar el viaje de la PIE de su centro educativo siguiendo los pasos de este plan de implementación. Siga los pasos relevantes para su centro educativo, a su propio ritmo.

Si necesita apoyo adicional, consulte el Plan de acompañamiento (coaching) de la PIE y el documento de recursos de la PIE. Siempre puede volver a la herramienta de autoevaluación para ver el crecimiento de su centro educativo.

Requisitos previos

Para comenzar con éxito la implementación del enfoque PIE, su centro educativo ya debería:

- Mostrar una cultura de colaboración y comunicación, de retroalimentación constructiva, de autorreflexión y de compartir;
- Tener al menos algunos procesos identificados destinados a recopilar y utilizar datos no sistemáticos para la evaluación de la calidad del proceso; y
- Manifiestar una apertura general hacia la inclusión.

El PIE-PI - versión integrada

Dimensiones Niveles	Alfabetización PIE escolar para la inclusión			Dirección y liderazgo para el uso de la PIE				Uso de la PIE para la inclusión		
	Alfabetización en investigación	Realización de un proceso de investigación para la mejora.	Análisis de datos de evaluación	Liderazgo	Construir una cultura de uso de evidencia profesional para la inclusión	Estructura y recursos	Investigación colaborativa	Compromiso con redes de enseñanza profesional y comunidades más amplias para abordar la inclusión escolar	Compromiso con las familias y la comunidad escolar para abordar las necesidades de los estudiantes.	Evaluar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes
Nivel 0 Puesta en marcha	Identifique a los maestros que tienen experiencia en el campo de la PIE.	Crear conciencia sobre PIE.	Reúna las mejores prácticas y recursos.	Resalte la importancia de la PIE y obtenga el apoyo del equipo directivo y los maestros.	Fomente más la conversación entre todos los profesores, particularmente sobre enfoques interdisciplinarios.	Identifique los recursos existentes que también podrían usarse para PIE.	Subraya la importancia de la colaboración.	Identifique redes profesionales relevantes y explore formas de conectarse.	Identificar los desafíos y oportunidades actuales en la participación de las familias.	Comprenda las necesidades de los estudiantes discutiendo con los maestros y revisando el desempeño de los estudiantes.



<p>Nivel 1 Básico</p>	<p>Identifique cursos/formaciones relevantes para profesores y directivos y facilitar la participación. Un buen punto de partida podría ser la autoformación en línea de EIPSI disponible aquí: https://digitalso.cietyschool.shop/product/spanish-eipsi</p> <p>Asegúrese de que los maestros conozcan el PIE, tengan acceso a los recursos y tengan la oportunidad de recibir capacitación sobre el tema de la PIE.</p>	<p>Anime a los maestros a recopilar y revisar datos de sus clases.</p>	<p>(Re) defina una práctica/proceso de recopilación y análisis de datos a nivel de gestión, en colaboración con los docentes.</p>	<p>Prioriza PIE en tu centro educativo.</p> <p>Empodera a los maestros Su gestión y los maestros deben estar disponibles para reuniones regulares uno a uno en el tema de la PIE.</p> <p>Incluya PIE en los documentos administrativos/institucionales de su centro educativo</p> <p>Forme objetivos específicos e inclúyalos en su planificación.</p> <p>Crear mecanismos institucionales para compartir y monitorear la implementación de la PIE.</p>	<p>Asegúrese de que los maestros usan PIE en las actividades diarias.</p> <p>Integre activamente PIE en los planes de lecciones.</p> <p>Fomente discusiones y enfoques interdisciplinarios.</p>	<p>Garantice el acceso a los recursos: tiempo, espacio, recursos financieros.</p> <p>Identifique a una persona – recurso como referente de la PIE escolar.</p>	<p>Estimule la colaboración entre los profesores.</p> <p>Promueve y fomente un proceso de indagación y autorreflexión.</p>	<p>Concéntrase en la colaboración y la conectividad, dentro del centro educativo.</p> <p>Encuentre canales de comunicación existentes y explore nuevas vías a nivel escolar y local. Desarrolle un mapa de colaboradores interesados.</p>	<p>Asegúrese de que existan procedimientos unitarios establecidos a nivel escolar para interactuar con las familias de manera confidencial.</p>	<p>Cree una lista de todos los recursos utilizados actualmente para evaluar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.</p>
------------------------------	---	--	---	---	---	--	--	---	---	--



<p>Nivel 2 Consolidado</p>	<p>Haga una lluvia de ideas sobre posibles diseños de investigación a pequeña escala que se pueden desarrollar en su centro educativo y solicite el apoyo de universidades/c entros de investigación/ot ras partes relevantes para mejorar su diseño.</p> <p>Asegúrese de que todos los maestros estén capacitados en PIE.</p>	<p>Identifique opciones de colaboración con Universidades o centros de investigación.</p>	<p>Genere sus propios datos: encuentre y/o desarrolle instrumentos: guiones de observación, plantillas de evaluación, rubricas/escalas de progreso.</p> <p>Mejore los instrumentos existentes desarrollados por los profesores y por el centro educativo.</p> <p>Establezca un procedimiento para recopilar y analizar datos para informar sus decisiones de gestión a nivel escolar, local y regional.</p>	<p>Utilice PIE para revisar sus políticas institucionales.</p> <p>Desarrolle planes de acción específicos para la inclusión de los estudiantes.</p> <p>Desarrolle estrategias de apoyo que contribuyan a implementar los planes de acción para la inclusión de los estudiantes.</p>	<p>Formálcelo - asigne un tiempo específico para PIE en la agenda de las reuniones de maestros.</p>	<p>Asigne un espacio específico para PIE: la biblioteca o la sala de profesores y un tiempo específico para las conversaciones de la PIE.</p> <p>Asegúrese de que todo el personal tenga recursos PIE dedicados disponibles.</p> <p>Identifique fuentes de financiamiento que puedan respaldar recursos materiales (p. ej., biblioteca) y recursos humanos (p. ej., referente PIE en el centro).</p> <p>Empodere al Referente PIE: elimine otra carga de trabajo e inclúyalos formalmente en la estructura institucional (el comité de garantía de calidad o el comité de inclusión).</p>	<p>Crea y comparte recursos dentro de tu centro educativo.</p> <p>Permita un tiempo específico en la agenda para PIE durante las reuniones semanales/bimensuales.</p> <p>Fomente los proyectos de colaboración a pequeña escala entre los profesores de su centro educativo.</p> <p>Inicie o apoye prácticas de investigación como llevar diarios de autorreflexión (diarios escritos, en audio o en video) y anime a compartirlos.</p> <p>Organice presentaciones de estudios de casos de los profesores y sesiones de retroalimentación de expertos en el campo (por ejemplo, investigadores, inspectores, etc.).</p>	<p>Encuentre canales de comunicación existentes y explore nuevas vías a nivel escolar, local y regional.</p> <p>Identifique expertos y nuevos contextos de colaboración.</p> <p>Colabore y comuníquese con otros centros educativos e instituciones relevantes.</p> <p>Participe en reuniones dentro de las redes escolares.</p> <p>Desarrolle medios de comunicación informal/formal, presentando conceptos simplificados, prácticas transferibles y/o resultados analizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • con las familias (reuniones de familias, boletín, sitio web) • con autoridades (reuniones, actualizaciones) • con la comunidad (sitio web) <p>Asegure los canales de comunicación</p>	<p>Cree y aplique un mecanismo institucional para integrar la retroalimentación de las familias en su centro educativo y en la práctica de los docentes.</p>	<p>Desarrolle y ejecute una evaluación de las necesidades del centro educativo y los alumnos.</p>
-----------------------------------	--	---	---	---	---	---	---	--	--	---



								existentes y explore nuevas vías.		
--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--

<p>Nivel 3 Avanzado</p>	<p>Los maestros comparten las mejores prácticas y la evidencia de la investigación. Cada mes (o según sea necesario), un/a maestro/a presenta un estudio de caso de su práctica y recibe comentarios sobre cómo integrar la evidencia de la investigación en su práctica.</p>	<p>Desarrolle proyectos de investigación de pequeña escala a nivel del centro educativo.</p>	<p>Establezca un procedimiento para recopilar y analizar datos para informar sus decisiones de gestión a nivel escolar, local, regional y nacional.</p> <p>Explore formas de compartir datos (éticamente) con otros centros educativos e identificar desafíos y oportunidades comunes.</p>	<p>Elabore un plan de orientación para los docentes. Pida periódicamente sus comentarios y revise el plan.</p> <p>Incluye PIE en el plan de desarrollo institucional, el plan gerencial y/o el plan de desarrollo profesional docente.</p>	<p>Apoye al personal a aportar nuevas ideas y realizar investigaciones.</p>	<p>Asegúrense de que los docentes tengan a su disposición recursos para participar en conferencias y/o talleres nacionales/internacionales con representantes de universidades/centros de investigación sobre temas de interés (por ejemplo, tiempo libre, estipendio, costos de viaje, tarifa de conferencia, etc.)</p>	<p>El centro organiza/participa en eventos locales/regionales/nacionales junto con otro personal del colegio sobre temas de interés.</p>	<p>Encuentre canales de comunicación existentes y explore nuevas vías a nivel escolar, local, regional y nacional.</p> <p>Los diferentes canales y medios de comunicación y participación están establecidos y se mejoran continuamente.</p> <p>El mapa de colaboradores se revisa según sea necesario.</p> <p>Concéntrese en la colaboración y la conectividad, dentro del centro educativo y con otros centros educativos.</p>	<p>La comunicación y el compromiso se definen sobre valores como la eficiencia, la confidencialidad, el respeto y la colaboración.</p> <p>Participa en conferencias sobre temas relevantes y anima a tus profesores a asistir/presentar su trabajo.</p> <p>Apoye y anime a los docentes a participar en comités de mejora y redes inter-centros para promover PIE.</p>	<p>El personal revisa su plan de desarrollo personal para reflejar los datos de evaluación de los alumnos.</p>
--------------------------------	---	--	--	--	---	--	--	--	--	--

<p>Nivel 4 Transformador</p>	<p>Actualice continuamente las necesidades de formación en el ámbito de la PIE con el fin de dar una respuesta eficaz a las necesidades del profesorado.</p> <p>Fomente que la evidencia de la investigación se convierta en parte integral de todos los procesos de gestión, así como de la práctica de todos los docentes.</p>	<p>Organice reuniones/talleres realizados por el personal de su centro educativo y para otros centros educativos en su área.</p> <p>Anime a los profesores a desarrollar investigaciones a pequeña escala en su comunidad.</p>	<p>Establezca un procedimiento para recopilar y analizar datos para informar sus decisiones de gestión a nivel escolar, local, regional, nacional e internacional.</p> <p>Integre constantemente la retroalimentación de los datos recopilados en su centro educativo para mejorar la práctica.</p>	<p>Participa en mesas redondas, reuniones, reuniones a nivel local, regional y nacional y presenta datos y buenas prácticas en su centro educativo.</p> <p>Recopile comentarios y genere conversaciones con otros líderes escolares.</p> <p>Haga un seguimiento de las conversaciones y comparta recursos con otros centros educativos.</p>	<p>Proporcione confianza y estabilidad en su centro educativo para que su personal se anime a contribuir y mejorar las prácticas al participar en PIE.</p> <p>Alentar y apoyar al personal para que sea proactivo en el intercambio de recursos, buenas prácticas y conocimientos dentro y fuera del centro educativo.</p>	<p>Integre el acompañamiento para PIE como una práctica general en su centro educativo, especialmente para los nuevos maestros (involucre al director de su centro educativo, un personal de apoyo, otro maestro).</p>	<p>Desarrolle, apoye y recompense una práctica regular entre el personal para mantenerse actualizado sobre las investigaciones más recientes y relevantes en el campo y compartirla periódicamente dentro y fuera del centro educativo (es decir, dentro de la comunidad/redes profesionales).</p>	<p>Encuentre canales de comunicación existentes y explore nuevas vías a nivel escolar, local, regional, nacional e internacional.</p> <p>Utilice los datos de su centro educativo y de otros con las que ha colaborado para influir en las políticas, transferir y capitalizar sus hallazgos a nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>Involucre a todas las partes interesadas en el desarrollo de proyectos, en el intercambio de centros educativos/mejores prácticas y en el intercambio de recursos.</p> <p>Asegure un enfoque de comunicación sólido y consolidado.</p>	<p>(Re)defina un plan de interacción con familias/comunidad.</p> <p>Informe sobre el progreso individual de cada alumno en función del análisis de los datos.</p> <p>Involucre a las familias en el desarrollo personal y académico de los alumnos compartiendo con ellos intervenciones u opciones relevantes informadas en PIE.</p>	<p>evalúe el impacto de diferentes intervenciones en los alumnos.</p> <p>Abogue y participe con su centro educativo en evaluaciones nacionales e internacionales relevantes y en otras iniciativas que le permitan a su centro educativo mejorar en base a la PIE.</p>
-------------------------------------	--	--	---	---	--	--	--	---	---	--

Tabla 2. Práctica informada en evidencia - Plan de implementación (PIE-PI)



Plan para desarrollar la PIE

Ya habéis empleado la herramienta de autoevaluación para ver cuál es el enfoque de vuestro centro educativo por lo que respecta a la PIE y habéis consultado las directrices de implementación de la PIE.

¡Felicidades! Ahora ya estás preparado para continuar el viaje PIE de vuestro centro educativo siguiendo los pasos de este plan de desarrollo de la PIE. Por favor, seguid los pasos relevantes para vuestro centro educativo, a vuestro ritmo. Si necesitáis soporte adicional, consultad el Plan de acompañamiento (coaching) de PIE y el paquete de recursos PIE. Siempre podéis volver a la herramienta de autoevaluación para ver cómo está avanzando vuestro centro educativo.

Requisitos previos

Para empezar con éxito la implementación de la PIE, el centro educativo debería de:

- Mostrar una cultura de colaboración y comunicación, de retroalimentación constructiva, de autorreflexión y de compartir.
- Tener algunos procesos aislados destinados a recoger y emplear datos no sistemáticos para la evaluación de la calidad del proceso.
- Manifestar una apertura global hacia la inclusión.

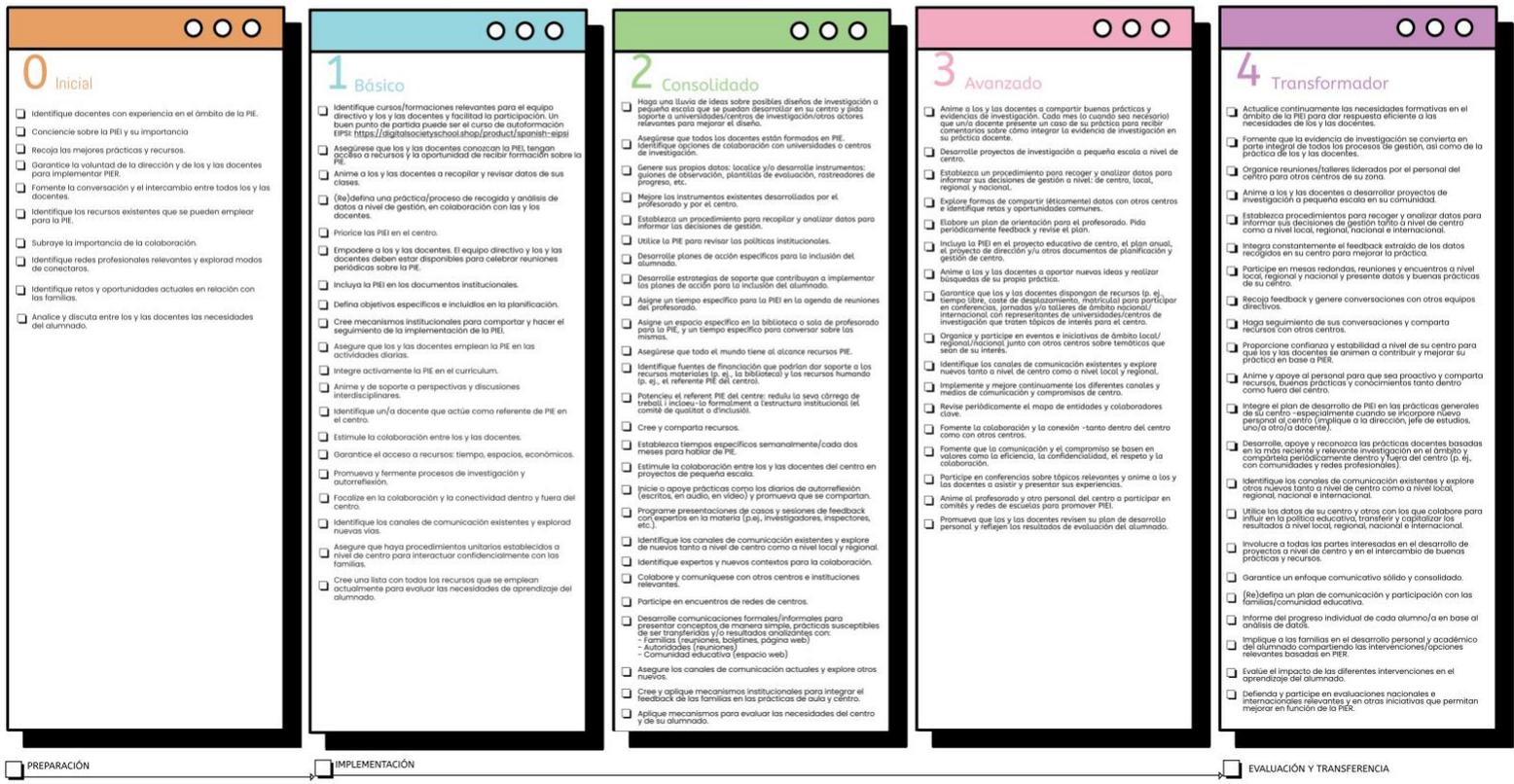


Figura 4. Práctica basada en evidencia: póster del plan de implementación (PIE-IP)



4. La Práctica Informada por la Evidencia - Plan de acompañamiento (coaching) (PIE-CP)

Finalidad del Plan de acompañamiento (coaching) para PIE

El Plan de Coaching para la PIE (PIE-CP) tiene como objetivo brindar más apoyo a los centros educativos que buscan implementar una práctica educativa informada en evidencia para un enfoque de inclusión. El PIE-CP está diseñado para usarse junto con el plan de implementación de la PIE, de acuerdo con las necesidades del centro educativo. Primero, recomendamos usar la herramienta de autoevaluación para identificar el nivel de “madurez” de la PIE en el centro educativo y luego le sugerimos consultar las pautas de la PIE para obtener una descripción general del proceso.

El PIE-CP puede ser utilizado por cualquier centro educativo que desee iniciar o continuar con el proceso de implementación de la PIE, ya sea como un recurso de apoyo o como una guía general utilizada por la administración escolar (es decir, los directivos del centro educativo), por la persona de referencia en PIE (es decir, la formación y el acompañamiento entre pares), o por un coach externo con experiencia y formación en este campo (es decir, coaching experto). En este contexto, el coaching puede considerarse una herramienta de desarrollo profesional para el personal escolar, destinada tanto a desarrollar competencias en el campo de la PIE como a brindar apoyo a nivel institucional.

El objetivo principal de la PIE-CP es mejorar el impacto positivo de la implementación de la PIE para la inclusión en su centro educativo y mejorar la experiencia académica de sus estudiantes.

Cómo usar el plan de acompañamiento/coaching

El PIE-CP se construye en torno a las tres dimensiones que ayudaron a definir la herramienta de autoevaluación (PIE-SAT), las directrices de la PIE (PIE-G) y el plan de desarrollo de la PIE (PIE-PI):

- **Dirección y liderazgo** escolar;
- **Alfabetización escolar** en el uso de evidencias de investigación (RE);
- **El uso real de la evidencia de la investigación** en las prácticas escolares.

Sin embargo, en lugar de centrarse en los niveles específicos y sus indicadores correspondientes, el PIE-CP se centra en tres etapas de gestión de procesos requeridas para la implementación de la PIE, aplicables a los 5 niveles de la misma (identificados a través de la herramienta de autoevaluación):

- Preparación
- Implementación
- Evaluación y Transferencia.

Este plan actúa únicamente como un marco general, ya que cada centro educativo lo adaptará en función de sus necesidades específicas y lo adaptará en función de sus recursos disponibles.

Visión general del coaching

Para empezar, los autores en el campo hacen una distinción específica entre el coaching y otras formas de desarrollo profesional o intervenciones, definiéndolo particularmente como distinto de la tutoría, la

consultoría o la asistencia (Tout et al., 2011 en Snyder et al., 2015²). En resumen, el coaching representa "una estrategia de aprendizaje de adultos que se utiliza para desarrollar la capacidad para mejorar las habilidades existentes, desarrollar nuevas habilidades u obtener una comprensión más profunda de las prácticas para su uso en situaciones actuales y futuras" (Rush y Shelden, 2008, p.1, en Snyder et al., 2015).

De acuerdo con la investigación existente³, el proceso de coaching debe centrarse en:

- Relaciones.
- Creación de capacidad.
- Facilitación de procesos.
- Soporte práctico.
- Evaluación del progreso.
- Monitoreo y mantenimiento.

Derivado de estos componentes, **el Coach tiene varios roles** dentro del proceso:

- Apoya la planificación estratégica centrándose en el establecimiento de objetivos de colaboración con respecto a la implementación de la PIE;
- Desarrolla y mantiene relaciones, colaborando interna y externamente, ofreciendo también apoyo y recursos individualizados;
- Facilita el proceso de cambio (prácticas y crecimiento) e identifica oportunidades para practicar, involucrándose en la observación y la reflexión guiada;
- Proporciona y obtiene comentarios explícitos;
- Mide el progreso;
- Se comunica de manera efectiva.

Construir relaciones en un proceso de *coaching* representa un componente central y un objetivo explícito del *Coach*. El principio fundamental en el centro de las relaciones de coaching se refleja en las **responsabilidades compartidas**. Además, es importante mencionar que la relación de coaching no juzga, se enfoca en las fortalezas institucionales e individuales, fomenta la indagación positiva y tiene como objetivo empoderar al centro educativo.

En términos de expectativas, el proceso de coaching varía a lo largo, tanto en intensidad, como en los recursos necesarios o en el nivel de compromiso de los diferentes agentes implicados. Está preparado para integrar el proceso dentro de sus actividades diarias, de modo que el PIE-CP no termine agregando más trabajo para la dirección del centro educativo o para el personal, sino que se arraigue en la cultura del mismo, asegurando así la sostenibilidad de este enfoque.

Plan de acompañamiento (coaching)

Como se mencionó anteriormente, el PIE-CP se enfoca en tres etapas de gestión de procesos, considerando las principales dimensiones de la PIE escolar. Esto quiere decir que, sin importar el nivel que indique la herramienta de autoevaluación, ni el nivel al que aspira su centro educativo, el proceso de coaching seguirá etapas similares. Las particularidades de cada nivel de madurez de la PIE se abordarán al adaptar su plan de implementación, junto con el coach.

El PIE-CP incluye funciones y acciones que deben llevar a cabo el centro educativo y el coach para apoyar la implementación de la PIE, en consonancia con las dimensiones la misma, las etapas de implementación y las prácticas de acompañamiento. Estas pautas representan un marco general para

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: 10.1177/02711214155594925).

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

PIE-CP, que permite el acompañamiento desde dentro de la institución (p. ej., por líderes escolares o por campeones escolares de la PIE) y desde fuera (p. ej., coach experto), al mismo tiempo que permite la personalización y adaptación específicas para responder a cada una de las necesidades particulares del centro educativo y el contexto. El PIE-CP también incluye algunas recomendaciones para cada etapa, lo que permite una mejor integración de las diferentes herramientas y procesos.⁴

⁴ Estos son algunos de los principales recursos consultados para la elaboración del Plan de Coaching. Sus recomendaciones se han adaptado para adaptarse mejor a lo específico de la PIE y para aumentar la correlación con las otras herramientas y procesos de la 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).

El PIE - CP - versión integrada

Estadio	Equipo de implementación del centro educativo	Coach PIE	Recomendaciones de EIPSI
Preparación	Utiliza PIE-SET	n/a	<ul style="list-style-type: none"> La herramienta de autoevaluación puede ser utilizada por un miembro del equipo directivo del centro educativo o por cualquier miembro del personal interesado, familia, miembro de la comunidad o tomador de decisiones, siempre que se haga desde una perspectiva institucional. La herramienta de autoevaluación se puede discutir y acordar a nivel escolar durante una o dos reuniones y puede ofrecer una gran oportunidad para comprometerse con el enfoque de la PIE. Como referencia, consulte la herramienta de autoevaluación (PIE-SAT) en el paquete de recursos.
	Consulta las guías PIE-G	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Las pautas deben consultarse en correlación con la estrategia del centro educativo para que sea más fácil integrar PIE en sus estructuras y planes existentes. Como referencia, consulte las pautas de la PIE (PIE-G) en el paquete de recursos.
	Decide sobre la implementación de la PIE-PI	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Idealmente, esta decisión debería involucrar a todas las partes relevantes: gerencia, personal, estudiantes, familias, autoridades, etc. Cuanto mayor sea la aceptación inicial/mayor porcentaje de primeros partidarios y adoptantes, mayores serán las posibilidades de éxito. Como referencia, consulte el Plan de implementación de la PIE (PIE-IP) en el paquete de recursos.
	Decide aplicar el plan de coaching para ayudar a apoyar el PIE-IP	n/a	<ul style="list-style-type: none"> En este punto, dado el contexto particular, las prioridades y los recursos de cada centro educativo, puede decidir simplemente tratar de marcar tantas casillas en el plan de implementación de la PIE (comenzando en el nivel identificado a través de la herramienta de autoevaluación) simplemente abordándolas en sus actividades y prácticas cotidianas, sin crear procesos y procedimientos formales y específicos. En este caso, el Plan de Coaching se puede utilizar como un recurso complementario para orientar algunas actividades específicas en su centro educativo o como una forma de autocoaching (desde una perspectiva institucional). Si el centro educativo decide emplear este Plan de Coaching para apoyar el cambio deseado, continúa con las etapas de Preparación, Implementación y Evaluación, como se describe más adelante. Como referencia, consulte las pautas de Coaching para implementar PIE en su centro educativo del Plan de Coaching.
	Identifica/asigna un referente PIE	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Si identifica un coach externo (coach experto), o si el líder del centro educativo asumirá el rol de coach del mismo, este paso puede posponerse hasta la Implementación. Si hay uno o más miembros del personal que coincidan con el perfil del referente, puede considerar asignarles el rol de coach (peer-coaching). Para referencia, consulte la sección El(los) referente a la PIE y el coaching entre pares del Plan de Coaching.

<p>Identifica el coach para la implementación de la PIE (PIE-CP)</p>	<p>Responde a la solicitud del centro educativo e inicia la comunicación y el compromiso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Como se mencionó anteriormente, el PIE-CP puede ser el referente escolar de la PIE, algún miembro del equipo de dirección, el inspector/a o un coach externo. El PIE-CP tendrá un enfoque/estructura diferente según a quién se le asigne esta función.
<p>Sesiones 1-3: El coach proporciona una orientación al proceso de coaching en el contexto de la implementación de la PIE (PIE-CP). Nota: Cada sesión comprende tres etapas principales: observación, reflexión y retroalimentación, y seguimiento.</p>		
<p>Solicita una reunión/conversación inicial con el coach para comprender mejor el tema y el proceso</p>	<p>Proporciona una presentación sobre el tema de la PIE para su inclusión y sobre las pautas y el plan de implementación de esta</p>	<ul style="list-style-type: none"> Idealmente, el coach ha recibido capacitación sobre el tema de la PIE para su inclusión y/o fue parte de los centros educativos piloto en el proyecto EIPSI. No obstante, el coach puede aportar una serie de recursos disponibles para conformar un marco general de la asignatura. Para referencia, por favor consulte: https://eipsi-project.eu/
<p>Establece una visión PIE para el centro educativo</p>	<p>Ofrece apoyo y participa en enfoques específicos que pueden ayudar al centro educativo a definir su visión (por ejemplo, pensamiento de diseño).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Uno de los pasos más importantes en la preparación para el PIE-IP, ya que sienta las bases para todo lo demás. También tiene un efecto motivador y contribuye a formar una cultura PIE. Recomendamos involucrar a todos en la definición y establecimiento de su visión PIE. Aunque puede tomar más tiempo de esta manera, a la larga vale la pena.
<p>Sesiones 4-7: Sesiones tempranas de coaching con un enfoque en la creación de relaciones, la evaluación de necesidades, el establecimiento de objetivos colaborativos y la planificación de acciones.</p>		
<p>Diseña e implementa una evaluación integral de necesidades</p>	<p>Apoya al centro educativo en el diseño de la evaluación integral de necesidades. Identifica y comparte recursos relevantes.</p> <p>Propone indicadores basados en investigaciones para guiar el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dependiendo de la estrategia, las prioridades y los recursos del centro educativo, la institución puede decidir utilizar únicamente la herramienta de autoevaluación en lugar de realizar también una evaluación integral de las necesidades. Este es un enfoque válido, pero debe tenerse en cuenta que tendrá un impacto en el PIE-IP, así como en el PIE-CP. Para mayor referencia, por favor consulte la sección Evaluación Integral de Necesidades del Plan de Coaching.

	<p>Evalúa las necesidades junto con el centro educativo.</p>	
	<p>Apoya la planificación estratégica centrándose en el establecimiento de objetivos de colaboración con respecto a la implementación de la PIE.</p>	
<p>Establece metas para la implementación de la PIE (objetivos SMART) Además, los objetivos también deben ser específicos de la PIE (relacionados con la reducción de desventajas, el apoyo a la inclusión, etc.)</p>	<p>Dirige al equipo/centro educativo a través de actividades/procesos que les ayudarían a establecer sus prioridades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Después de ejecutar y analizar la evaluación integral de necesidades, que lo ayudó a priorizar necesidades específicas, también puede usar los niveles definidos en la herramienta de autoevaluación para establecer su objetivo general. Por ejemplo, si está en el Nivel 2 pero desea alcanzar el Nivel 3, adapte el descriptor del Nivel 3 como su meta general, ya que es relevante para su centro educativo. Al establecer objetivos SMART... <ul style="list-style-type: none"> ○ S: Específico ○ M: medible ○ R: Alcanzable ○ R: Relevante ○ T: informado en el tiempo ▪ ...puede ser útil hacerlo teniendo en cuenta las acciones PIE-IP para el Nivel que se desea alcanzar. De todas las acciones, seleccione las que podrían ayudarlo a abordar las necesidades que priorizó. También puede establecer objetivos SMART correlacionados con las tres dimensiones: alfabetización PIE escolar para la inclusión, dirección y liderazgo para el uso de la PIE y uso de la misma para la inclusión. ▪ Las metas de coaching deben reflejar la meta y los objetivos generales del centro educativo y basarse en la autoevaluación, la evaluación de necesidades, las pautas de la PIE y el plan de implementación de la PIE.
	<p>Ofrece apoyo para el proceso de establecimiento de objetivos.</p>	
	<p>Establece metas de coaching de acuerdo con los objetivos del centro educativo.</p>	
<p>Desarrolla un plan de acción específico</p>	<p>Ofrece apoyo para el desarrollo del plan de acción específico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El plan de acción específico es principalmente una versión más detallada de la PIE-IP general, adaptado a las necesidades, prioridades y objetivos específicos del centro educativo. Como el PIE-IP solo ofrece a los centros educativos un marco general y no es prescriptivo, este plan de acción específico permite que los centros educativos adapten el proceso y se apropien de la implementación. ▪ El plan de orientación se dirige al centro educativo en su conjunto, con componentes específicos para la dirección del mismo, el personal/profesores del centro educativo y la comunidad en general (familias, autoridades locales, ONG, etc.), tal como se refleja en la evaluación de necesidades. ▪ Como referencia, consulte la sección del plan de acción de implementación de la PIE del Plan de capacitación.
	<p>De conformidad, crea un plan de acción para orientar el coaching, dirigido a la</p>	



		implementación de la PIE escolar.	
		Si es necesario, el coach brinda capacitación sobre gestión de proyectos para el equipo/centro educativo.	
	<p>Identifica y asigna recursos para el plan de acción específico</p>	Ofrece apoyo y recomendaciones con respecto a los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para implementar con éxito el plan de acción específico, el centro educativo debe identificar y asignar <ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos materiales (por ejemplo, espacio, suministros) ○ Recursos humanos (por ejemplo, asignar un grupo de trabajo y un líder/gerente de proyecto) ○ Recursos financieros (por ejemplo, financiación para incentivar al equipo del proyecto y/o uso, según sea necesario, en el curso del proceso) ○ Tiempo (por ejemplo, integrando diferentes pasos dentro de las actividades existentes, eliminando parte de la carga de trabajo del gerente del proyecto/equipo del proyecto, etc.) ○ Otros recursos, según sea necesario (por ejemplo, acceso a la investigación) ■ El plan de acción se puede revisar continuamente a lo largo del camino para abordar un déficit de recursos o nuevas oportunidades.
		Define y comunica su rol dentro del equipo.	
	<p>Crema una matriz de análisis de partes interesadas</p>	Ofrece apoyo para identificar a todas las partes interesadas relevantes, asegurando la representación y construyendo relaciones e interacciones positivas.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es importante que esta acción se complete en colaboración para que el coach tenga la oportunidad de obtener una mejor visión general del centro educativo y de las diferentes partes interesadas que deberían/podrían participar en el proceso. ■ Para obtener más información, consulte la sección Matriz de análisis de las partes interesadas del Plan de capacitación.
	<p>Propone un calendario de coaching correlacionado con el cronograma PIE-IP y con sus necesidades específicas y disponibilidad/recursos</p>	Junto con el centro educativo, el coach crea un calendario de coaching alineado con la implementación de la PIE: plan de acción.	<ul style="list-style-type: none"> ■ El calendario puede redactarse generalmente para toda la duración de la PIE-IP y luego desarrollarse con más detalle para actividades a corto y mediano plazo. ■ Nuestra recomendación para EPI-CP es implementarse durante un promedio de 10 meses, con un mínimo de 10 sesiones de coaching. Este tiempo puede variar dependiendo de las necesidades, prioridades, objetivos, plan de acción del centro educativo, el nivel al que aspira en el EPI-SAT, así como en su nivel de compromiso con el EPI-CP. Además, el coaching en el sitio puede limitarse a 3-4 meses, mientras que la preparación, el monitoreo y el seguimiento se pueden realizar de forma remota. ■ Para referencia, consulte la sección Calendario de coaching del Plan de coaching.

Implementación	Inicia la implementación de la PIE de acuerdo con el plan de acción específico	Inicia la implementación de la PIE-CP.	<ul style="list-style-type: none"> Si bien estos dos planes tienen que estar correlacionados, no es necesario que se superpongan por completo. En primer lugar, se debe señalar que el PIE-CP no debe convertirse en una estrategia o plan más implementado por el centro educativo, sino más bien en un mecanismo de apoyo que le permita al centro educativo alcanzar con éxito sus objetivos. Del mismo modo, el plan de acción específico no debe verse como una tarea separada, sino como un enfoque integrado en la estrategia escolar existente/revisada. Un comentario final se refiere al hecho de que el PIE-IP y el plan de acción específico no son iniciativas diferentes. El plan de acción específico no es más que un PIE-IP más específico y personalizado.
	<p>Sesiones 8 – por decidir: El coach ofrece comentarios de desempeño constructivos y de apoyo sobre la implementación del plan de acción. <i>Nota: Cada sesión comprende tres etapas principales: observación, reflexión y retroalimentación, y seguimiento.</i></p>		
	Desarrolla herramientas de comunicación y participación	Ofrece apoyo y retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> Un buen punto de partida sería la Matriz de análisis de las partes interesadas, que puede ayudar al centro educativo a desarrollar un plan de comunicación y participación más integral, que garantizaría un mayor apoyo de todas las partes interesadas relevantes.
	Identifica/asigna un referente de PIE como impulsor del cambio en la organización	Ofrece apoyo en la identificación de la persona que mejor se ajusta al perfil PIE-SC.	<ul style="list-style-type: none"> Este paso se puede implementar en este punto si el rol no se superpone con el rol de coach. Una vez más, para más información, consulte la sección referentes de centro y coaching entre iguales del documento Plan de acompañamiento (coaching)
	Proporciona capacitación PIE para el personal (informado en la evaluación de necesidades)	Entrega y/u ofrece apoyo en la entrega del programa de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Como parte del proceso de desarrollo profesional del personal, se recomendaría que todos se capaciten en el campo de la PIE para incluirlos en algún momento de la implementación (cuanto antes, mejor). Esto es útil para el compromiso, para lograr que el personal se sume al plan de acción específico, para obtener su apoyo, así como para mejorar la comprensión de la importancia de la PIE para la inclusión. Además, al capacitar al personal, es muy probable que el plan de acción específico establecido a nivel del centro educativo también comience a implementarse en el aula, a través de la práctica de los docentes, lo que contribuirá aún más no solo a lograr los objetivos establecidos, sino también para integrar la PIE en la cultura del centro educativo. Para referencia, por favor consulte: <ul style="list-style-type: none"> Programa de autoformación en línea sobre PIE: https://digitalsocietyschool.shop/product/spanish-eipsi Para la consulta de recursos relevantes: https://evidenceforteaching.org/
	Sigue el plan de acción de	Reúne y registra información a través de observaciones.	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de asesoramiento se lleva a cabo de acuerdo con el calendario de asesoramiento y previa solicitud (si todas las partes están de acuerdo). El proceso se puede desarrollar de manera presencial, en línea o en un entorno híbrido. Además,



implementación de la PIE	Utiliza estrategias de apoyo para mejorar la práctica del centro educativo y de los docentes de acuerdo con las metas de este.	<p>las sesiones pueden incluir solo a otra persona, un grupo pequeño o todo el personal del centro educativo (dependiendo de las necesidades, prioridades, objetivos, recursos, etc. del centro educativo).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada sesión de coaching comprende diferentes etapas (observación, reflexión y retroalimentación, y seguimiento). Además de las sesiones establecidas, el coach puede emplear otras herramientas: observación, refuerzo positivo, acompañamiento/coaching de instrucción, acompañamiento/coaching en grupos pequeños, estudios de enseñanza o modelado. A lo largo de estos procesos, el coach usa planificación reflexiva, prácticas de retroalimentación, conversaciones estructuradas y preguntas. ▪ Como referencia, consulte los recursos e instrumentos de Coaching, así como los recursos a los que se hace referencia en esa sección del Plan de Coaching.
	Discute y reflexiona sobre la observación y el progreso.	
	Proporciona comentarios de apoyo y constructivos.	
	Participa en reuniones (grupales, uno a uno) según lo acordado en el calendario de Coaching.	
Supervisa el plan de acción específico de la PIE-IP y realiza un seguimiento del progreso	Ofrece capacitación sobre componentes relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si bien el centro educativo se enfoca en el PIE-IP, monitoreando y rastreando su progreso, el papel del coach es identificar brechas en la capacidad del mismo para cumplir con las acciones, brindar capacitación relevante para desarrollar su capacidad (por ejemplo, retroalimentación formativa, seguimiento /instrumentos de seguimiento). ▪ Además, una función importante del coach durante esta etapa es también monitorear la dinámica general del centro educativo, sus formas de trabajar, las interacciones y el compromiso general de todas las partes interesadas relevantes. Los problemas identificados en estas áreas deben abordarse durante las sesiones de coaching a través de preguntas, comentarios, conversaciones estructuradas, etc., con el objetivo de mejorar no solo las habilidades del personal, sino también su actitud e informe.
	Ofrece información y recursos relevantes para el seguimiento/gestión de proyectos.	
	Supervisa al centro educativo, la dinámica del equipo y las interacciones.	
Recopila, analiza y utiliza datos del centro educativo para	Ofrecer capacitación sobre los componentes relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El coach también ofrece recursos y capacitación sobre recopilación y análisis de datos, proporciona investigación en el campo de la evaluación y la gestión de proyectos.

	revisar el plan de acción específico de la PIE-PI	Ofrece información y recursos relevantes para la recopilación y el análisis de datos.	
Evaluación y transferencia	Evalúa objetivos, resultados, productos e impacto de acuerdo con el plan de acción	Brinda soporte, seguimiento y mantenimiento durante todo el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dado que el alcance implícito de la PIE-IP es usar evidencia para informar la práctica, se recomienda que los datos recopilados y analizados dentro del centro educativo se usen para dar forma a una imagen realista de la PIE-IP y permitir que el centro educativo mida la impacto que tuvo la implementación en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Su gestión ○ Personal ○ Procesos de enseñanza-aprendizaje-evaluación ○ La experiencia general de los estudiantes ○ Abordar las desigualdades y mejorar la inclusión
	Establece herramientas para desarrollar, probar y evaluar la efectividad de nuevas prácticas informadas en evidencia de investigación para los resultados de aprendizaje de los alumnos en diversos contextos	Brinda recursos, apoyo, retroalimentación sobre las herramientas y mecanismos del centro educativo creados como resultado de la PIE-IP.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay algunas herramientas que puede usar para desarrollar, probar y evaluar nuevas PIE para los resultados de aprendizaje de los alumnos en diversos contextos. Algunas de estas herramientas incluyen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación-acción: tipo de investigación que realizan los docentes en sus propias aulas, con el objetivo de mejorar su práctica. La investigación de acción implica recopilar datos, analizarlos y utilizar los resultados para informar cambios en su práctica docente. ○ Los resultados del aprendizaje. ○ Evaluación formativa. ○ Investigación de métodos mixtos. ▪ Otro enfoque sería revisar la investigación y las prácticas existentes y adaptar los hallazgos y recomendaciones a su contexto particular: <ul style="list-style-type: none"> ○ Para referencia, por favor consulte: https://evidenceforteaching.org/
	Utiliza la herramienta de autoevaluación para identificar el crecimiento escolar y el nivel de madurez de la PIE actualizado	<p>Acompaña el personal en el proceso de autoevaluación.</p> <p>Celebra el éxito y alienta al centro educativo a compartir las buenas prácticas (y las lecciones aprendidas) con otros centros educativos de la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La herramienta de autoevaluación puede ser utilizada por un administrador del centro educativo o por cualquier miembro del personal interesado, familia, miembro de la comunidad o tomador de decisiones, siempre que se haga desde una perspectiva institucional. ▪ La herramienta de autoevaluación se puede discutir y acordar a nivel escolar durante una o dos reuniones y puede ofrecer una gran oportunidad para reflexionar sobre cómo el centro educativo crece en su nivel de madurez PIE. ▪ Como referencia, consulte la herramienta de autoevaluación (PIE-SAT) en el paquete de recursos.

<p>Revisar y revisar el plan de acción específico de la PIE-IP y prepararse para alcanzar el siguiente Nivel de la PIE-SAT</p>	<p>Revisar y revisar el plan de acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo debe determinar en conjunto si el plan y su implementación fueron efectivos para ayudar al centro educativo a lograr sus objetivos. ▪ En este punto, sería recomendable tener una visión general de los objetivos futuros del centro educativo, para que el plan esté mejor alineado con ellos. ▪ La discusión con el equipo puede incluir: <ul style="list-style-type: none"> ○ establecer objetivos específicos; ○ desarrollo de nuevas estrategias y tácticas; y ○ trabajar las habilidades individuales y de equipo. ▪ También puede ser útil revisar las fortalezas y debilidades de su equipo e identificar las áreas que deben abordarse para alcanzar el siguiente nivel.
	<p>Consulte con el equipo y discuta qué pasos deben tomarse para alcanzar el siguiente nivel.</p>	
<p>Última sesión: El coach revisa el progreso acumulativo. <i>Nota: Cada sesión comprende tres etapas principales: observación, reflexión y retroalimentación, y seguimiento.</i></p>		

Tabla 3. Práctica basada en evidencia - Plan de Coaching (PIE-CP)

Pautas de coaching para implementar la PIE en su centro educativo

Si su centro educativo no tiene acceso a un coach experto y su personal no está capacitado para el coaching entre pares, hay algunos pasos que puede tomar por su cuenta para ayudar a su centro educativo a acercarse al nivel deseado de madurez de la PIE (según lo definido por la herramienta de autoevaluación).

Alfabetización de la PIE escolar para la inclusión

Un paso importante para garantizar la alfabetización PIE para la inclusión es **proporcionar acceso a los recursos**. Para hacerlo, puede comenzar utilizando la plataforma de recursos de EIPSI y compartir sus hallazgos con sus colegas y la dirección del centro educativo (<https://evidenceforteaching.org/>), animándolos a contribuir.

En función de los recursos existentes, crear/desarrollar la biblioteca escolar con recursos tanto para alumnos como para profesores. Si es posible, adquiera una suscripción institucional para una base de datos de investigación internacional y busque obtener acceso institucional a las bases de datos nacionales e internacionales con fines comparativos.

Una vez que algunos de estos recursos estén listos, proponga establecer una Comunidad de aprendizaje profesional dentro de su centro educativo, o busque una para unirse a una comunidad existente. Aproveche esta oportunidad para compartir recursos, discutir nuevos hallazgos, desarrollar nuevas habilidades y tomar prestadas buenas prácticas para implementar en su centro educativo/aula.

Identifique oportunidades de desarrollo profesional en el campo de la PIE para la inclusión (por ejemplo, capacitación, talleres, MOOC, etc.) y anime a los maestros a participar. Puede comenzar registrándose en el programa gratuito de capacitación autoguiada en línea disponible aquí: <https://digitalsocietyschool.shop/product/spanish-eipsi>

Adopte un enfoque similar cuando se trate de temas como metodología/herramientas de investigación. Colaborar con universidades, centros de investigación y expertos en la materia. ¡No tenga miedo de pedir ayuda!

¡Empieza poco a poco! Puede proponer y diseñar un diseño de investigación a pequeña escala que se puede implementar en su salón de clases. Solicite comentarios y mejore su diseño. Comparta su diseño con otros profesores y fomente discusiones sobre el tema. Reúna y analice datos y saque conclusiones de su investigación. Adapte sus lecciones y planes de aprendizaje individualizados de acuerdo con sus hallazgos. ¡Reúna más datos y compare!

Participe en conferencias y redes profesionales para comunicarse e interactuar con otros sobre sus temas de interés. Promueva activamente la PIE dentro y fuera de su centro educativo y contribuya a ayudar a otros profesionales de la educación a comprender mejor cómo la investigación impacta en la práctica.

Dirección y liderazgo para el uso de la PIE

Conseguir que la dirección de su centro participe es uno de los requisitos previos no escritos más importantes cuando se trata de la implementación de la PIE y, en particular, para fomentar y apoyar un clima de aprendizaje continuo, curiosidad e indagación y para desarrollar una cultura de innovación en su colegio. Todo esto debe construirse sobre una base sólida de práctica institucional, estableciendo estructuras específicas e implementando políticas y prácticas destinadas a apoyar la PIE, utilizando

procesos de investigación y desarrollo para mejoras estratégicas y la PIE en la toma de decisiones con respecto a la planificación institucional o incluyendo la PIE en los procesos de gestión del desempeño.

¡Empieza la conversación! Para abrir el centro educativo hacia la implementación de prácticas innovadoras, comparta recursos y ejemplos de mejores prácticas con sus líderes, maestros y personal en discusiones informales, en reuniones departamentales. Obtenga más información sobre la opinión de los líderes, maestros y personal de su centro educativo sobre las prácticas escolares innovadoras.

¡Hágalo un hábito! Para comenzar a experimentar con nuevas formas de trabajar en su centro educativo (es decir, la organización en su conjunto) y alentar a los docentes a compartir y discutir activamente PIE, proponga un tema recurrente en la agenda de su reunión departamental/del claustro relacionada con prácticas innovadoras en educación/centro educativo. Averigüe qué temas se adaptan mejor a las necesidades de su centro educativo y busque evidencia de investigación relevante para ayudarlo a abordar los problemas. Asignar tiempo y espacio institucional para reuniones y/o talleres sobre PIE. Seleccionar y empoderar a un referente PIE (persona de recursos) y/o crear un grupo impulsor.

Averigüe cuál es un problema común que enfrentan los maestros/líderes en su centro educativo y cree un plan de acción basado en evidencia de investigación sobre el tema. Discuta el problema en una reunión de su centro educativo, implemente una solución y evalúe los resultados y haga un seguimiento con su equipo. Este enfoque ayuda a alentar a los docentes a usar PIE, a realizar consultas en la clase o en el centro educativo, a reflexionar sobre lecciones, interacciones, resultados de evaluación y a compartir con colegas para mejorar su práctica y también para aumentar la contribución de los estudiantes para informar la práctica docente. ¡Integre la práctica en su centro educativo y compártala con otros centros educativos!

Intente facilitar la participación y el intercambio en clase, y entre profesores. Todo talento debe ser fomentado. El trabajo en pareja, las tareas en grupo y los pequeños proyectos en equipo son una excelente evidencia de una cultura colaborativa enriquecida en el centro educativo.

Asegúrese de que cada alumno tenga el tiempo y la oportunidad de comunicarse y compartir tiempo con sus maestros. No se debe descuidar ningún proceso de aprendizaje, ningún estudiante debe ser ignorado o pasar desapercibido en el centro educativo. ¡Sus opiniones deberían contribuir a informar las prácticas docentes!

Su centro educativo está creando una comunidad cohesionada con proyectos inclusivos. Buscar la manera de mejorar el desarrollo profesional de los docentes sobre enfoques educativos inclusivos, trabajar en equipo y comenzar procesos de indagación para garantizar una cultura participativa en el centro educativo. ¡No olvide incluir a familias, estudiantes y otros educadores en su red!

Uso de la PIE para la inclusión

Para aumentar el compromiso con la mejora de la inclusión y la rendición de cuentas, implementar prácticas específicas y evaluar el impacto de las intervenciones en el aula informadas en PIE, mientras se brindan experiencias de aprendizaje diferenciadas para los estudiantes, es importante crear una comunidad escolar, crear conciencia y aumentar el apoyo de la comunidad. La fuerza está en los números, y la mejor prueba de ello son aquellas iniciativas que logran movilizar apoyo y recursos tanto dentro como fuera del centro educativo.

En primer lugar, es importante contar con una persona a quien acudir y que tenga una visión general del tema a nivel escolar. Puede crear/nominar un comité/representante específico a cargo de la inclusión (pueden ser el referente PIE).

En segundo lugar, inicie o mejore la comunicación con las familias con respecto a PIE (es decir, investigue evidencia que respalde las decisiones docentes /institucionales) y obtenga su apoyo y participación en el tema.

Tercero, participar/desarrollar proyectos e iniciativas:

- Con investigadores educativos (es decir, permitir el acceso a investigadores en el centro educativo y/o usar su evidencia de investigación para informar decisiones docentes/institucionales, etc.) O con otros centros educativos, con un componente de la PIE (es decir, compartir evidencia de prácticas educativas exitosas, etc.)
- Con ONG relevantes, con un componente de la PIE (es decir, proyectos que utilizan evidencia de investigación para establecer objetivos relevantes/para implementar acciones relevantes en su centro educativo, etc.)
- Con instituciones públicas relevantes, con un componente de la PIE (es decir, iniciativas informadas en evidencia de investigación para justificar decisiones docentes/institucionales, etc.)

¡Todos cuentan! Cada alumno puede participar de manera diferente y colaborar de acuerdo con sus posibilidades y talentos. La diversidad es vista como una riqueza colectiva. Aproveche su centro educativo excepcionalmente inclusivo y comparta su creatividad con otros centros educativos, redes internacionales e instituciones globales.

5. Paquete de Recursos sobre Práctica Informada en Evidencia (PIE-RP)

Mientras que el PIE-CP ofrece una descripción general del proceso de orientación en un contexto escolar, el paquete de recursos proporciona una serie de recursos e instrumentos que se pueden explorar más en función de las necesidades particulares de su centro educativo. Estos recursos también se pueden usar si usted es el coach de la PIE en su centro educativo y necesita algunas herramientas para comenzar.

Cómo llevar a cabo las sesiones de coaching

Ya sea que el coaching lo proporcione en su centro educativo un experto en coaching, un coach de su centro o el director, o si utiliza el PIE-CP para autodirigir la implementación, puede decidir cuál es la mejor manera de llevar a cabo las sesiones de coaching de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Las sesiones pueden tener lugar:

- Para todo el centro educativo (en las reuniones de profesores);
- Sesiones grupales (inter/disciplinarias o grupos compuestos por representantes de diferentes partes interesadas);
- En reuniones uno a uno (con personal escolar específico, por ejemplo, con el referente pie); o
- Únicamente con el director y/o el subdirector, quienes luego apoyarán a su personal a lo largo del plan de implementación de la PIE.

Asimismo, se pueden realizar sesiones:

- Presencialmente, si el espacio y el horario lo permiten,
- En línea/híbrido, utilizando las plataformas de comunicación existentes (google meet, zoom, skype, etc.).

A estos encuentros directos se pueden sumar otros tipos de interacción:

- Observaciones en el aula (asegúrese de que el personal esté de acuerdo con estas),
- Llamadas telefónicas,
- Videoconferencia,
- Correos electrónicos, etc.

Cada sesión de coaching se puede estructurar generalmente siguiendo estos procesos:

- Observación,
- Reflexión y retroalimentación,
- Seguimiento (correo electrónico/teléfono/videoconferencia/en persona).

Planificación del proceso de coaching

Mapeo de colaboradores

Para obtener una mejor comprensión de las diferentes partes interesadas que participan en la implementación de la PIE y evaluar sus necesidades específicas y sus posibles contribuciones al proceso, puede crear una Matriz de análisis de partes interesadas. La Matriz se puede adaptar a su contexto específico y le brinda una descripción general de las personas/grupos relevantes, el impacto que espera

que la implementación de la PIE tenga sobre ellos y su nivel de influencia en la implementación exitosa. Más aún, la Matriz permite dar forma a las prioridades de cada parte interesada, identificar los recursos con los que pueden contribuir a la implementación de la PIE o los posibles desafíos que los llevarían a bloquear/retrasar la iniciativa. A partir de estos, puede diseñar estrategias específicas para involucrarlos de manera significativa, de acuerdo con sus especificidades.

Esta es una plantilla⁵ que puede utilizar para diseñar la Matriz de análisis de los colaboradores de su centro educativo. Lo animamos a que solicite el apoyo de su coach escolar para redactar este análisis con el fin de ayudarlos a obtener una mejor comprensión de su centro educativo y beneficiarse de sus aportes y experiencia.

Grupo de interés	Persona de contacto <i>Teléfono, email, website, dirección</i>	Impacto <i>¿Cuánto le impacta el proyecto? (bajo, medio, alto)</i>	Influencia <i>¿Cuánta influencia poseen sobre el proyecto?</i>	¿Qué es importante para el colaborador?	¿Cómo podría el colaborador contribuir al proyecto?	¿Cómo podría el colaborador bloquear el proyecto?	Estrategia para implicar al colaborador
<i>EJEMPLO</i> <i>Sindicato de Educadores</i>	Juan Smith	Alta	Alta	Mantener las condiciones de trabajo para los profesores	Acordando implementar las nuevas reformas junto con los profesores	Haciendo una manifestación	Tabla de discusión mensual
<i>Asociación Estudiantil</i>	Ana Sánchez	Alta	Media	Maximizando la calidad de la educación para los estudiantes	Comunicándose con otros colaboradores para expresar su apoyo a las reformas	Realizando quejas sobre la calidad del servicio después de los informes	Reuniones informativas y de retroacción cada 6 meses
<i>Periódico Nacional</i>	Andrés Jones	Baja	Alta	Obteniendo una buena historia	Publicando historias que dan soporte a las reformas	Publicando historias que no dan soporte a las reformas	Reuniones trimestrales con la prensa
...
...

Tabla 4. Matriz de análisis de colaboradores, actores clave y grupos de interés – Ejemplo

Evaluación de necesidades

Para tener más claridad sobre el proceso y garantizar que el PIE-CP se adapte a las necesidades específicas de su centro educativo, podría ser útil realizar una evaluación integral de las necesidades que abarque los aspectos relacionados con la institución, el personal, los estudiantes y la comunidad en general (esto se puede hacer siguiendo la autoevaluación y después de tener una idea más clara de las pautas de la PIE).

Los **objetivos de la evaluación de necesidades** pueden centrarse en:

- Comprender mejor las condiciones existentes (en relación con la PIE para la inclusión),
- Definir mejor las condiciones deseadas (en relación con la PIE para la inclusión),
 - Identificar las necesidades existentes a diferentes niveles:
 - Institucional

⁵ Ejemplo extraído de www.herramientas4dev.org



- Personal
- Estudiantes
- Comunidad (es decir, familias y otras partes interesadas),
- Priorizar las necesidades existentes en diferentes niveles,
- Identificar/definir estrategias y prácticas informadas en la PIE para la inclusión,
- Crear un plan específico para lograr las condiciones deseadas (establecer objetivos y desarrollar una estrategia, establecer un plan de acción, definir el cronograma y los recursos, etc.).

Para comenzar, este es un marco para crear una evaluación integral de las necesidades⁶:

- **Fase I** (¿Qué es?):
 - Preparar un plan general:
 - establecer quien asume el liderazgo para la iniciativa,
 - establecer un comité/grupo de trabajo a cargo del proceso (incluya a todas las partes interesadas),
 - pedir ayuda/colaboración de expertos/investigadores/universidades,
 - establecer una línea de tiempo.
 - Identificar preocupaciones (con enfoque en la PIE para la inclusión):
 - establecer una serie de objetivos y priorizar 3-5 objetivos principales,
 - identificar las preguntas principales para cada objetivo.
 - Determinar indicadores medibles (por ejemplo, calificaciones/participación de los estudiantes, indicadores de control de calidad, etc.).
 - Considere las fuentes de datos (p. ej., los resultados/puntuaciones de los exámenes de los estudiantes, el progreso académico, los comentarios de las familias, los antecedentes familiares, los aspectos relacionados con la inclusión, la evaluación del personal, etc.).
 - Decidir prioridades preliminares (también en base a la herramienta de autoevaluación).
- **Fase II** (Recopilar y analizar datos)
 - Defina su(s) grupo(s) objetivo (estudiantes, personal, dirección, familias, autoridades locales).
 - Recopilar datos para definir necesidades:
 - Utilizar instrumentos pertinentes para la recopilación de datos: encuestas, entrevistas, grupos focales, análisis de documentos, grupos de trabajo.
 - Establecer criterios relevantes para ayudarte a tomar decisiones.
 - Priorizar las necesidades (según criterios, por ejemplo, eficiencia, sostenibilidad, relevancia, viabilidad, costos, nivel de dificultad, etc.).
 - Identificar y analizar las causas.
 - Resumir hallazgos.
- **Fase III** (Tomar decisiones):
 - Establecer necesidades prioritarias.
 - Identificar posibles soluciones.
 - Seleccionar estrategias de solución.
 - Proponer un plan de acción (o adaptar el plan de implementación de la PIE para reflejar mejor las necesidades de su centro educativo).
 - Preparar informe (también lo ayudará a monitorear y evaluar al final de la implementación de la PIE mediante la comparación de datos) y compartir los resultados con todas las partes interesadas pertinentes.

⁶ Adaptado de *Comprehensive Needs Assessment*. Office of Migrant Education: 2001 New Directors Orientation. **37**
<https://www2.ed.gov/admins/lead/account/compneedsassessment.pdf>

Otros ejemplos de herramientas que pueden ayudarlo a desarrollar una evaluación exhaustiva de las necesidades:

- Uso de evaluaciones de necesidades para la mejora del centro educativo y el distrito:
<https://www.adi.org/downloads/NeedsAssessment-Final.pdf>
- Kit de herramientas de evaluación de necesidades:
<https://portal.ct.gov/SDE/Turnaround/Turnaround-Office/School-Improvement-Resources/Needs-Assessment-Toolkit>
- Métodos para realizar una evaluación de las necesidades educativas:
https://www.researchgate.net/publication/255627038_Methods_for_Conducting_an_Educational_Needs_Assessment

Si el centro educativo decide no realizar una evaluación de necesidades, es importante que el coach tenga una conversación inicial con los representantes escolares relevantes para comprender mejor la cultura, las metas, los objetivos y los desafíos del centro educativo.

El establecimiento de metasobjetivos

Después de analizar los resultados de la evaluación de las necesidades de su centro educativo e identificar sus principales prioridades en relación con el PIE para su inclusión, ahora está listo para establecer sus objetivos. Recuerde: es importante establecer objetivos SMART, que le permitirán monitorear y evaluar mejor la implementación de la PIE. Puede definir objetivos en cada una de las tres dimensiones: alfabetización escolar PIE para la inclusión, gobernanza para el uso de la PIE y uso de la PIE para la inclusión, de acuerdo con el nivel de madurez la misma sugerido por la autoevaluación.

Plan de acción de implementación de la PIE

Después de la evaluación de necesidades y después de establecer sus prioridades y objetivos con respecto a la implementación de la PIE, junto con su coach puede desarrollar un plan de acción específico (reflejado, por ejemplo, en un diagrama de Gantt) para ayudarlo a realizar un seguimiento del progreso de su centro educativo. Este tipo de herramienta ofrece una representación visual de sus logros y permite contabilizar todos los pasos en un solo documento.

Puede usar esta plantilla para adaptar el plan de implementación de la PIE a las necesidades de su centro educativo (para obtener más plantillas, visite: <https://tools4dev.org/resources/work-plan-template/>).

Tarea	Responsable	Estado	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	
Flujo de trabajo																																	
Tarea	Indicar	Inicio																															
Tarea	Indicar	Inicio																															
Tarea	Indicar	Inicio																															
Tarea	Indicar	Inicio																															
Tarea	Indicar	Inicio																															
Tarea	Indicar	Inicio																															
Flujo de trabajo																																	
Tarea	Indicar	Inicio																															
Tarea	Indicar	Inicio																															
Tarea	Indicar	Inicio																															
Tarea	Indicar	Inicio																															
Tarea	Indicar	Inicio																															

Recursos e instrumentos de coaching

Después de comenzar la implementación de la PIE-CP, existen varios recursos e instrumentos que los centros educativos y los coach (si son parte del personal/administración del centro educativo o externos) pueden usar para cumplir con la implementación de la PIE. Estos recursos e instrumentos apoyan los roles del coach descritos anteriormente, centrándose principalmente en la comunicación.

Estructuración de conversaciones

Un modelo relevante para estructurar la conversación en el coaching es el modelo GROW⁷, que se puede adaptar para PIE-CP:

- Establecer el objetivo
 - ¿Cuáles son los objetivos del centro educativo?
 - ¿Cómo te gustaría que fuera tu centro educativo?
 - ¿Qué le permitiría a su centro educativo hacer eso?
- Examinar la realidad actual
 - ¿Cuál es el estado actual del centro educativo?
 - ¿Qué está pasando ahora mismo?
 - ¿Qué tan importante es esto para su centro educativo?
 - ¿Qué impacto tiene esto en su centro educativo?
 - ¿Qué pasos está tomando el centro educativo hacia sus metas?
- Explora la opción
 - ¿Cuáles son las opciones del centro educativo?
 - ¿Qué podría hacer el centro educativo?
 - ¿Cuáles son sus ideas o las de su personal?
 - ¿Qué pasos se podrían tomar?
 - ¿Quién podría contribuir a eso?
 - ¿Cómo podría tu centro educativo hacer eso?
- Establecer el propósito
 - ¿Qué hará el centro educativo?
 - ¿Cómo hará eso?
 - ¿Cuándo lo hará?
 - Quién estará involucrado

El Coach también puede preparar un formulario de discusión de coaching, adaptado a audiencias específicas, para asegurar una conversación más estructurada.

Haciendo preguntas

Las preguntas son excelentes para iniciar una conversación y también pueden ayudar al coach a guiar la discusión, reenfoicándola en el asunto en cuestión. No se debe esperar que el coach tenga todas las respuestas, sino que intente empoderar a los maestros para que encuentren las respuestas que son más relevantes y útiles para ellos. Para este propósito, es importante que el coach use preguntas abiertas (para evitar ser demasiado prescriptivo) y evitar hacer preguntas como "¿Por qué?", que podrían provocar una respuesta defensiva/un intento de justificar decisiones o una mayor resistencia. Si usted es el coach de su centro educativo, aquí hay una cuadrícula de matriz de preguntas⁸ plantilla que puede utilizar para planificar sus sesiones de preguntas.

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

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

	¿Es? Presente	¿Fue? Pasado	¿Puede? Posibilidad	¿Debería? Opinión	¿Puede? Probabilidad	¿Será? Predicción	¿Podría? Imaginación
¿Qué? Evento							
¿Dónde? Lugar							
¿Cuándo? Tiempo							
¿Cuál? Elección							
¿Quién? Persona							
¿Por qué? Motivo							
¿Cómo? Significado							

Tabla 7. Plantilla de matriz de preguntas

Comentario

El coach puede proporcionar formularios de evaluación de comentarios durante todo el proceso (incluida la autoevaluación).

La retroalimentación debe ser⁹:

- Referente a objetivos,
- Procesable,
- Fácil de usar,
- Tangible y transparente,
- Oportuna,
- A tiempo, y
- Coherente.

Un modelo que se puede usar en el coaching para garantizar una retroalimentación efectiva es el modelo PPIPL¹⁰, que estructura el proceso de la siguiente manera:

1. Elogio (enlace al paso de acción anterior).
2. Indague (comience con una pregunta para reducir el enfoque).
3. Identificar (identificar apoyo futuro).
4. Plan (centrado en la solución).
5. Bloqueo (bloqueo en puntos de acción).

Hay otras herramientas que se pueden implementar con su centro educativo a lo largo de la implementación de la PIE-CP, que pueden respaldar los comentarios relevantes de y para todas las partes involucradas:

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>

Desarrollo profesional

Coaching

Como se mencionó anteriormente, el coaching representa un proceso de desarrollo profesional. Además, dado el perfil y funciones del coach, el centro educativo también podría beneficiarse de otras herramientas similares, como¹¹:

- Retroalimentación de 30 segundos,
- Retroalimentación de 5 minutos,
- Planificación reflexiva,
- Coaching/Acompañamiento de refuerzo positivo,
- Coaching/Acompañamiento instructivo,
- Coaching/Acompañamiento en grupos pequeños, y
- Estudios de enseñanza.

Formación PIE

Un recurso importante en particular es el programa de capacitación de la PIE: "Uso de evidencia científica para la inclusión escolar": un programa de capacitación de 40 horas que tiene como objetivo ayudar a los maestros a tomar decisiones informadas sobre su práctica educativa, a través de la integración de su conocimiento experiencial con el conocimiento científico más riguroso para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y su desarrollo profesional.

El programa de formación está estructurado en 8 módulos y es auto impartido online. Su personal puede registrarse para la capacitación (sin coste) aquí: <https://digitalsocietyschool.shop/product/spanish-eipsi> completar el curso en un contexto de aprendizaje autodirigido, a su propio ritmo. Sin embargo, lo alentamos a crear contextos formales o internos para debatir y compartir los materiales de capacitación y las tareas a fin de aprovechar al máximo esta experiencia.

Si su coach completó el curso de formación, podría ser un recurso muy importante para apoyar a su personal durante todo el proceso, ya sea compartiendo recursos y/o impartiendo módulos presenciales, adaptando las actividades prácticas al contexto de su centro educativo.

Coaching de observación

Si hay un alto nivel de aceptación en el centro educativo para la implementación de la PIE-CP y los maestros están abiertos a mejorar su práctica, el coach puede participar en el acompañamiento/coaching de observación, observando los primeros 10-15 minutos de una lección y completando una observación. El enfoque debe estar en lo que el maestro o profesorado dice y hace y la forma en que impacta en el aprendizaje de los estudiantes.¹² A continuación, puede encontrar una plantilla para dicha cuadrícula de observación. Esto se puede adaptar para incluir características para nuestro tema de interés, por ejemplo:

- ¿Si/cómo usa el maestro la evidencia de la investigación para estructurar/planificar su lección?
- ¿Si/cómo recopila el maestro datos en su salón de clases?
- ¿Si/cómo asegura el maestro la inclusión en su salón de clases?

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>

1) ¿Qué dice/hace el docente?	2) ¿Qué impacto tiene esto en el aprendizaje?	3) Preguntas para hacer
<p>“Correcto! Tomen asiento, abran sus libros, cálmense...”</p> <p>El/la profesor no conoce ni saluda a los estudiantes en la puerta.</p>	<p>Inicio negativo.</p> <p>Controla las órdenes en lugar de hacer.</p> <p>Los estudiantes llegan a su hora en lugar de ser concienciados: esta es mi aula. Esto es lo que debes hacer.</p>	<p>1. ¿Esto es algo que hace en todas las sesiones?</p> <p>2. ¿Qué pasaría si se quedara en la puerta al inicio de cada sesión?</p> <p>3. ¿Podría empezar la sesión con: “Bienvenidos, es bueno verlos; la tarea será...esto es lo que necesitan hacer...?”</p>

Tabla 8. Plantilla de observación

El (los) referent(es) Escolar(es) de la PIE y el coaching entre pares

Un recurso clave para la implementación exitosa de la PIE en su centro educativo es identificar, apoyar y capacitar a uno o más campeones escolares de la PIE. Además de apoyar la implementación de la PIE, comunicarse e involucrarse con la comunidad escolar, o compartir recursos, los referentes escolares de la PIE, también podrían desempeñar el papel de un coach de la PIE/coach de pares.

El perfil de un PIE-SC exitoso y/o coach de pares puede estar conformado por habilidades o atributos relacionados con:

- Investigación:
 - Comprensión del concepto PIE,
 - Capacidad para comprender, interpretar y utilizar la evidencia de la investigación,
 - Conocimiento de metodología de investigación, y
 - Capacidad para emprender investigaciones.
- Formación:
 - Competente en el diseño de lecciones,
 - Orientado a tareas informadas en problemas,
 - Trayectoria exitosa en la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación,
 - Una comprensión más profunda del currículo, y
 - Conocimiento del sistema educativo.
- Inclusión:
 - Comprensión del concepto,
 - Preocupación genuina por la inclusión en el aula/centro educativo/comunidad, e
 - Historial exitoso en la mejora de la inclusión en su salón de clases/centro educativo
- Asuntos administrativos/institucionales:
 - Disponibilidad,
 - Carga de trabajo adecuada,
 - Reconocimiento institucional en su rol,
 - Acceso a recursos relevantes, y
 - Apoyo del liderazgo.
- Acompañamiento/Coaching:
 - Comunicación:
 - Escucha activa,
 - Parafraseando,
 - Hacer preguntas (aclarar y sondear), y



- Capacidad de ofrecer y recibir retroalimentación constructiva
- Otro:
 - Colaboración,
 - Creatividad,
 - Pensamiento crítico,
 - Capacidad de construir redes, y
 - Buena relación con todas las partes interesadas relevantes

Lo ideal es que el puesto se asigne de forma voluntaria (si se correlaciona con el perfil) o siguiendo un proceso de solicitud interno, a fin de garantizar los mejores candidatos para el puesto. La simple asignación de una persona puede provocar una pérdida de motivación o una falta de interés por el puesto. Para que el rol de la PIE-SC se desarrolle con éxito, además de que el centro educativo identifique a una persona que encaje con el perfil propuesto, se deben tener en cuenta algunos otros aspectos:

- Idealmente, el referente PIE participó en el programa de autoformación online EIPSI autodirigido u otro tipo de capacitación en el campo de la PIE y/o inclusión para haber desarrollado habilidades relevantes para el rol;
- El centro educativo (administración, personal, estudiantes y la comunidad en general) debe apoyar y empoderar al referente PIE:
 - Reduciendo su carga de trabajo con el fin de garantizar la disponibilidad para el puesto,
 - Institucionalizando/validando el rol en el organigrama del centro educativo (por ejemplo, incluyéndolo dentro de un comité escolar existente),
 - Legitimando su papel e iniciativas dentro y fuera del centro educativo, e
 - Incentivando y/o premiando al referente EPI por su función (por ejemplo, días libres, aumento de salario, bonificación, etc.)

Recursos generales para el coaching en los centros educativos

- 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).