



# GUÍA PARA IMPULSAR PRÁCTICAS EDUCATIVAS BASADAS EN EVIDENCIAS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN INFANTIL Y PRIMARIA

Javier Cabañero, Anna Díaz-Vicario, Georgeta Ion,  
Patricia Olmos-Rueda, Lorena Pulido-Mantas  
y Cecilia Inés Suárez.

Octubre, 2020

**Revisores:** Carme Armengol Asparó, Joaquín Gairín Sallán, Inmaculada Gómez-Jarabo, Ernest López Sirvent y Daniel Pattier Bocos.

**Con la colaboración de todos los miembros del equipo PBE.** Proyecto Prácticas educativas Basadas en la Evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (PBE-Tools) (Ref.: EDU2017-88711-R), coordinado por Joaquin Gairin y Georgeta Ion en el marco del Equipo de Desarrollo Organizacional de la Universitat Autònoma de Barcelona y financiado por el Programa Estatal de I+D+i, orientado a los Retos de la Sociedad del Ministerio de Economía y Competitividad.

**Nuestro agradecimiento a todo el personal docente implicado en este proyecto de los centros educativos:**

#### CATALUÑA

- [Escuela Emili Juncadella de Barcelona](#)
- [Escuela Mercè Rodoreda de Barcelona](#)
- [Escuela Reina Elisenda Virolai de Barcelona](#)
- [Escuela Roser Capdevila de Terrassa](#)
- [Escuela Sant Climent de Sant Climent de Llobregat](#)
- [Escuela Tecnos de Terrassa](#)
- [Escuela Virolai Grimm de Barcelona](#)
- [Escuela Virolai Petit de Barcelona](#)

#### MADRID

- [Escuela Alejandro Rubio de Guadalix de la Sierra](#)
- [Escuela Arenales de Arroyomolinos](#)
- [Escuela Cañada Real de Collado Villalba](#)
- [Escuela Hans Christian Andersen de Rivas-Vaciamadrid](#)
- [Escuela Leopoldo Calvo Sotelo](#)
- [Escuela Quercus de Boadilla del Monte](#)
- [Escuela Santa Rafaela María](#)

Eva María Arévalo López  
Mariona Argemí Arbós  
Jessica Noemí Barberón Bellisco  
Eva Burjachs Hugas  
Àngels Cadena Bordell  
Rosa Caputto González  
Marta Cárdenas Puertas  
Alejandra Carrano Rodríguez  
Sílvia Casalé Salas  
Marta Castilla Ruíz  
Montse Cerqueda Montes  
Clara Cobo Vives  
Ángela Culebras Mendoza

Gerónimo De Mello Carbajal  
Gemma Elias Agustí  
Cristina Fernández Palau  
Laura Font Figueras  
Inmaculada García Muñoz  
Núria Garcia Roda  
Vicente García Velasco  
Mireia Gascón Capell  
Anna Iñigo García  
Thais Jiménez Serrano  
Ester López Ramírez  
Meritxell Macià Ramon  
Azucena Maroto Molina

Esther Martín Gallardo  
Inmaculada Martín Montes  
Alicia Mechó Redondo  
Begoña Menac Tello  
Fernando Paniagua Serrano  
Ariadna Pijuán Trasobares  
Mercè Playò Massaguer  
Cristina Romanos Cea  
Josep Sanjuan Avellán  
Núria Tena Serrano  
Montse Torrella Cardús  
Amaya Villanueva Solana

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>BLOQUE 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS PRÁCTICAS BASADAS EN LAS EVIDENCIAS...6</b>	
1. UTILIZACIÓN DE LAS EVIDENCIAS EN LAS PRÁCTICAS Y POLÍTICAS EDUCATIVAS.....	6
2. BENEFICIOS DEL EMPLEO DE EVIDENCIAS PARA FUNDAMENTAR LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS.....	7
3. CONDICIONANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS BASADAS EN LA EVIDENCIA EN CENTROS EDUCATIVOS.....	8
<b>BLOQUE 2. HERRAMIENTAS PARA IMPULSAR EL USO DE LAS EVIDENCIAS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.....</b>	<b>10</b>
1. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MAESTROS Y EQUIPOS DIRECTIVOS.....	10
2. HERRAMIENTAS PARA APOYAR LA MEJORA DE PRÁCTICAS EDUCATIVAS A TRAVÉS DE LAS EVIDENCIAS.....	27
<b>BLOQUE 3. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA IMPULSAR LA REFLEXIÓN Y GENERAR UNA CULTURA DE PRÁCTICAS BASADAS EN EVIDENCIAS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS .....</b>	<b>47</b>
1. LIDERAZGO PARA PROMOVER EL USO DE LAS EVIDENCIAS .....	47
2. CULTURA DE UN CENTRO SENSIBLE AL USO DE LAS EVIDENCIAS .....	50
3. DINÁMICAS DE CLAUSTRO PARA REFLEXIONAR SOBRE LA PRÁCTICA DOCENTE .....	53
4. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN .....	55
5. ESTRATEGIAS DE DINAMIZACIÓN .....	59
5.1. ESTRATEGIAS DE DINAMIZACIÓN DIRIGIDAS A FACILITAR EL FUNCIONAMIENTO	
5.1.1. El plan de trabajo .....	62
5.1.2. La gestión de reuniones de claustro productivas .....	62
5.1.3. La gestión de tiempos de claustro para la reflexión .....	63
5.2. ESTRATEGIAS DE DINAMIZACIÓN RELACIONADAS CON LA TOMA DE DECISIONES	
5.2.1. El ciclo PDCA.....	67
5.2.2. El META PLAN o técnica de creatividad en grupo.....	68
5.3. ESTRATEGIAS DE DINAMIZACIÓN RELACIONADAS CON LA OPERATIVA DEL GRUPO	
5.3.1. Autoanálisis.....	68
5.3.2. DAFO .....	69
5.4. ESTRATEGIAS DE DINAMIZACIÓN DIRIGIDAS A ORGANIZAR LA ESTRUCTURA INTERNA	
5.4.1. Descriptores de lugares de trabajo .....	71
5.4.2. Cuadro lineal de distribución del trabajo .....	71
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>72</b>
<b>PARA AMPLIAR CONOCIMIENTOS .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>

## INTRODUCCIÓN

Cada vez más son las voces que abogan por la necesidad de que las prácticas educativas que se desarrollan en los centros educativos se fundamenten en evidencias científicas. Para facilitar esta implementación, presentamos a continuación una guía desarrollada con el objetivo de proporcionar a los centros educativos herramientas que les guíen en el proceso de creación de una cultura organizativa que fomente el uso de las evidencias científicas como práctica habitual en los procesos de mejora educativa.

La guía ha sido desarrollada a través de un proceso de trabajo colaborativo entre equipos directivos y docentes de centros educativos de Madrid y Barcelona y de investigadores de la Universitat Autònoma de Barcelona y la Universidad Complutense de Madrid, en el marco del Proyecto I+D+i ***“Prácticas educativas basadas en las evidencias científicas: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos” (EDU2017-88711-R)***, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España.

La guía se estructura en tres bloques que persiguen apoyar el proceso de diseño, validación e implementación de estrategias e instrumentos que promuevan el uso de evidencias en procesos de reflexión y mejora de las prácticas educativas. También se proporciona un glosario cuya pretensión es proporcionar un marco conceptual común. Finalmente se recoge un apartado para ampliar conocimientos en el que se sugiere una serie recursos que pueden ser útiles a la hora de seguir indagando sobre Prácticas Educativas Basadas en Evidencias.

### **BLOQUE 1. Fundamentación teórica de las prácticas basadas en las evidencias.**

En este bloque se presenta una introducción sobre las evidencias y la práctica basada en evidencias, así como los diferentes tipos y fuentes de evidencias. Se indican los beneficios que produce el uso de evidencias para fundamentar las prácticas educativas. También, se presentan los condicionantes para la implementación de prácticas basadas en la evidencia en centros educativos.

### **BLOQUE 2. Herramientas para impulsar el uso de las evidencias en los centros educati**

En el segundo bloque proponemos un conjunto herramientas que pueden apoyar a docentes y equipos directivos a impulsar prácticas educativas basadas en evidencias. Por un lado, se presenta un instrumento de autoevaluación que pretende apoyar la reflexión sobre el uso de las evidencias y permite detectar el punto inicial en el que se encuentra el centro y/o los docentes en relación a este uso. Por otro lado, se expone una serie de fases a recorrer para impulsar prácticas educativas basadas en evidencias. Las fases derivan de una serie de talleres colaborativos que se han llevado a cabo en el marco del proyecto y que han resultado útiles en el proceso de promoción de prácticas basadas en la evidencia. Partiendo de una innovación o práctica educativa en la que se quiera indagar, los docentes serán guiados a través de la realización de un conjunto de actividades que fomentan la reflexión sobre la propia práctica con la finalidad de generar dinámicas organizativas donde las evidencias representan el centro de cualquier proceso de mejora educativa. Se proponen una serie de fichas para llevar a cabo el proceso y un instrumento de evaluación para maestros y equipos directivos.

### **BLOQUE 3. Estrategias y herramientas para impulsar la reflexión y generar una cultura de prácticas basadas en evidencias en los centros educativos.**

Este último bloque inicia con una fundamentación sobre la importancia de considerar cuatro aspectos como son el liderazgo, la cultura, las dinámicas de claustro para reflexionar y las estrategias de evaluación, en la aplicación de prácticas educativas basadas en evidencias. Se ofrece orientaciones para promover una cultura y liderazgo de centro que faciliten el uso de prácticas educativas basadas en evidencias. Además, expone algunas impresiones de los docentes que han colaborado con el proyecto sobre estos aspectos. Finalmente, se presentan estrategias y herramientas que los centros educativos participantes identifican como aquellas que han puesto en práctica y les han funcionado.

## BLOQUE 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS PRÁCTICAS BASADAS EN LAS EVIDENCIAS

### 1. UTILIZACIÓN DE LAS EVIDENCIAS EN LAS PRÁCTICAS Y POLÍTICAS EDUCATIVAS

Multitud de definiciones sobre Prácticas y Políticas Basadas en Evidencia (PBE) surgen en los últimos años. El término de PBE describe el creciente interés en estudiar el papel que juega la evidencia en el proceso de formulación de políticas y prácticas educativas.

El término “evidencia” es amplio y complejo (Gough, Tripney, Kenny, & Buk-Berge, 2011) además de estar condicionado por diversos factores y agentes. Su origen lo encontramos en el ámbito de la medicina (la *evidencia clínica*) y se define como “lo obvio”, “prueba que demuestra la existencia de un fenómeno o hecho y que además es observable y verificable”, “evidencia de aprendizaje como el conjunto de pruebas que demuestran el proceso y resultado ‘positivo’ de un proceso de aprendizaje implementado con los estudiantes”. En el ámbito educativo, la evidencia es entendida como “la prueba determinante de un proceso”, “datos verificados”, “demostración” (Cain & Allan, 2017; Slavin & Madden, 2018; Tejedor, 2007).

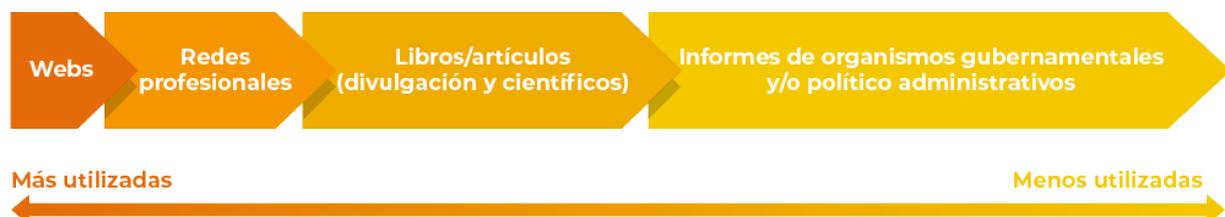
Es importante tener en cuenta la diferencia entre el propio término de “evidencia” y la concepción de este bajo la acepción de “basado en evidencias”. De acuerdo con esto, en el marco de esta guía, entendemos por **Práctica Basada en la Evidencia (PBE)**:

**La implementación que une la práctica educativa cotidiana de los profesores, con las últimas y más recientes investigaciones externas sistemáticas, es decir, por investigaciones que siguen el método científico.**

#### 1.1. Fuentes de evidencias

La práctica educativa se basa en experiencias y conocimientos del propio docente, adquiridos durante la práctica y no tanto en el conocimiento teórico. Sin embargo, existen investigaciones que muestran que la investigación contribuye a la práctica docente como una “tercera voz”, en diálogo con la propia experiencia (el docente como “primera voz”) y la práctica de los colegas (como “segunda voz”).

La manera como las evidencias de las investigaciones son expuestas determinan el grado en el que los docentes la aplican. En general, las más destacadas se **caracterizan por**: su accesibilidad, la relevancia para el contexto de intervención y por ofrecer ejemplos prácticos. Las fuentes valoradas como más útiles para la práctica docente son:



## 2. BENEFICIOS DEL EMPLEO DE EVIDENCIAS PARA FUNDAMENTAR LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS

La participación de los profesionales de la educación en y con la investigación se vincula con una variedad de beneficios, que van desde las mejoras en conocimiento hasta la mejora de las habilidades pedagógicas, sugiriéndose también que el uso de evidencias y la participación en investigaciones contribuyen al desarrollo profesional docente.

### IMPACTO

En los procesos de enseñanza-aprendizaje, en las estructuras, sistemas y teorías educativas.

La toma de decisiones en educación no puede basarse únicamente en las intenciones, ocurrencias o modas del momento, sino que, en la medida de lo posible, debe estar fundamentada en evidencias. El uso de evidencias que provienen de la investigación educativa está asociado con numerosos beneficios, que no solo pueden tener un impacto en los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino también de un modo más amplio en las estructuras, sistemas y teorías educativas (Cain & Allan, 2017). De hecho, cuando la investigación y la evidencia se utilizan de manera efectiva como fuente para la formación y el desarrollo profesional de los docentes, se consigue una diferencia positiva en la actuación de los maestros, el funcionamiento de la escuela y el rendimiento del sistema (Brown & Zhang, 2017).

En este sentido, las evidencias pueden impactar de un modo positivo, provocando beneficios:

1. **A nivel de la práctica docente y el desarrollo profesional** (Cain, 2019; Cain & Allan, 2017; Hanscomb, 2019; Hemsley-Brown & Sharp, 2004):

Agudizar el pensamiento de los docentes, al desafiar el pensamiento existente al demostrar que la práctica educativa puede verse desde una variedad de perspectivas.

Revisar la práctica educativa, a la luz de los resultados de la investigación, proporcionando herramientas conceptuales y prácticas para abordar problemas del quehacer educativo.

Identificar técnicas y estrategias que los docentes pueden emplear en su enseñanza

Proporcionar datos que incrementan el conocimiento y la comprensión sobre la enseñanza.

Adaptar los enfoques de enseñanza a las necesidades del alumnado.

Ajustar y regular el trabajo del profesorado, al proporcionar nuevos enfoques teórico-prácticos que los animen a reflexionar sobre la práctica educativa.

Favorecer al desarrollo profesional efectivo, haciendo posible el aprendizaje profesional permanente.

**2. A nivel de las instituciones educativas** (Coburn & Talbert, 2006; Dimmock, 2016):

- Guiar los procesos de toma de decisiones para la mejora escolar.
- Informar los procesos de mejora escolar, descubriendo programas y estrategias que han funcionado en otros contextos.
- Obtener argumentos para fundamentar los cambios e innovaciones adoptadas por el centro.
- Favorecer el desarrollo profesional continuo de los líderes escolares y los docentes.
- Mejorar la calidad de los resultados de enseñanza-aprendizaje.

**3. A nivel de política educativa** (Coburn & Talbert, 2006; Dimmock, 2016; European Commission, 2007; Slavin & Madden, 2018):

- Informar el debate educativo, obteniendo información sobre el estado de la educación para derivar decisiones y acciones, confrontando problemas educativos específicos.
- Orientar las decisiones políticas, disponiendo de argumentos científicos sobre los que justificar las decisiones adoptadas.
- Desarrollar políticas educativas coherentes e informadas con los resultados de la investigación educativa.
- Asimilar la evidencia de la investigación para informar la dirección de la política educativa.
- Adoptar estrategias de mejora basadas en los resultados de la investigación.
- Disponer de criterios para seleccionar programas, productos y prácticas educativas.
- Evaluar programas y políticas educativas.

### **3. CONDICIONANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS BASADAS EN LA EVIDENCIA EN CENTROS EDUCATIVOS**

Internacionalmente se está generando un impulso para que los docentes participen en actividades de investigación y mejoren su práctica educativa a través del uso de evidencia de investigación (Brown & Zhang, 2017). Brown y Greany (2018) sostienen que para que exista un compromiso con la evidencia es necesario que se aborden cuatro factores, distintos entre sí, pero interdependientes: capacidades del docente, culturas escolares, ambientes de aprendizaje que promueven la investigación y la existencia de estructuras y sistemas que posibiliten el uso de la investigación.

En este sentido, se considera que existen diferentes condicionantes que influyen en la implementación del uso de evidencias en los centros educativos, como son:

1. **Condicionantes del sistema** (Brown & Greany, 2018; Brown & Zhang, 2017; Slavin 2002):
  - Cambios constantes en las políticas educativas.
  - Accesibilidad: medios utilizados para transmitir evidencias basadas en la investigación.
  - Iniciativas destinadas a la investigación y la práctica educativa.
  - Preocupaciones políticas, opinión pública, financiación y grupos de apoyo.
  - Informes de la Inspección Escolar.
2. **Condicionantes organizativos** (Brown, 2017; Brown & Greany, 2018; Brown & Zhang, 2017; Schildkamp & Kuiper, 2010):
  - Tiempos, espacios, recursos personales y materiales.
  - Visión, normas y objetivos para el uso de evidencias.
  - Liderazgo distribuido y apoyo en el uso de evidencias.
  - Formación profesional específica, dirigida al uso de la evidencia.
3. **Condicionantes grupales** (Brown & Zhang, 2017; Schildkamp & Kuiper, 2010):
  - Clima de confianza entre el personal docente (horizontal y verticalmente).
  - Diálogo sobre el aprendizaje basado en la evidencia.
  - Opinión de los profesionales acerca de la investigación y el uso de evidencias.
  - Enfoque estratégico compartido: Qué parece funcionar, cuándo y por qué.
  - Redes y asociaciones para mejorar los procesos de transferencia: Colaboración entre investigadores y docentes.
  - Retroalimentación (*feedback*) entre los docentes.
4. **Condicionantes personales** (Brown & Greany, 2018; Schildkamp & Kuiper, 2010; Schildkamp, Lai, & Earl, 2012):
  - Compromiso y responsabilidad sobre la propia práctica educativa.
  - Habilidades docentes.
  - Interpretación contextual de la investigación: ser capaz de extraer los hallazgos de cualquier estudio y reproducirlos en su contexto.
  - Capacidad de generar diálogo que produzca conocimiento y garantice evidencias que sumen a la práctica existente.
  - Valores y ética profesional.
  - Variables personales: autoeficacia y compromiso, previa participación en investigación, capacitación en investigación, número de años de experiencia y voluntad de innovar.
  - Autonomía docente para la toma de decisiones en la recolección de datos que más interesen.

## BLOQUE 2. HERRAMIENTAS PARA IMPULSAR EL USO DE LAS EVIDENCIAS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

En este segundo bloque, se presentan un conjunto de herramientas que pueden apoyar a docentes y equipos directivos a impulsar prácticas educativas basadas en evidencias en los centros educativos.

En primer lugar, se presenta el **instrumento de autoevaluación** para maestros y equipos directivos que permite valorar el punto inicial en el que se encuentra el centro y/o los docentes en relación con el uso de evidencias. Permite reflexionar sobre dos ámbitos, personal e institucional, que recogen aspectos esenciales para el desarrollo de una práctica educativa basada en evidencias. El resultado obtenido se podrá observar de manera visual mediante las “dianas de evaluación”, lo cual permite ver claramente la posición inicial. A partir de aquí, se invita a la reflexión sobre cuáles serán las próximas acciones a implementar y se sugieren recomendaciones.

En segundo lugar, se muestra un **conjunto de herramientas** que pretende servir como guía para transitar un proceso de reflexión enfocado a la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias. Dicho proceso consta de 5 fases y está basado en el *Design-Thinking* y los principios de los procesos de mejora escolar. Se proponen 9 fichas de trabajo o actividades vinculadas a las diversas fases, acompañadas de una propuesta de trabajo específica con la intención de apoyar a los docentes en el proceso.

### 1. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN PARA MAESTROS Y EQUIPOS DIRECTIVOS

***Punto de partida: la evaluación. Buscando evidencias que nos muestren el camino.***

Teniendo en mente las definiciones de evidencia y de práctica basada en la evidencia, proporcionadas en la Guía, vamos a considerar la práctica educativa basada en evidencias como un camino a recorrer.

El punto inicial sería la conformidad total con nuestras prácticas educativas basadas en nuestra experiencia, tradición u otras razones, pero sin tener evidencias científicas de su eficacia. Si este es el caso, no tiene sentido seguir leyendo.

Sin embargo, debido a diversos motivos (demanda social, inquietud personal, colaboración con otros profesionales...), es posible sentir la necesidad de un cambio en nuestro día a día. Es, en este punto, donde comienza un recorrido, lleno de puntos intermedios pero que nosotros hemos sistematizado en cuatro niveles, orientado a la mejora de la acción docente.

En la meta, en el otro extremo, situaríamos la práctica educativa fundamentada en evidencias científicas. La obtención de pruebas sólidas de la funcionalidad de nuestra actividad didáctica nos ayudará en la toma de decisiones, además de ponernos en disposición compartir nuestros avances con el resto de la comunidad educativa.

#### ▶▶ **¿Cuál es el objetivo de este instrumento?**

Este instrumento de evaluación, o de autoevaluación según se utilice, nos debe ayudar a discernir en qué punto de dicho camino se encuentra nuestra práctica docente (individual o grupal) y/o la institución para la que trabajamos.

Una vez encontrado nuestro punto de partida, y con ayuda del resto de los materiales que conforman la guía para impulsar prácticas educativas basadas en evidencias, lo utilizaremos como base para diseñar un itinerario con el que conseguir nuestras metas.

Debemos tener en cuenta que cada individuo o colectivo, desde su posición, puede no tener en su mano determinadas decisiones para cambiar diferentes modelos de actuación a nivel institucional rápidamente. Sin embargo, eso no puede ser obstáculo para diseñar acciones que permitan avanzar en esos aspectos y favorecer el cambio a medio o largo plazo.

### ▶▶ **¿A quién está dirigido?**

Esta herramienta puede ser utilizada tanto por maestros y profesores interesados en mejorar su desempeño docente, como por equipos directivos que quieran impulsar prácticas educativas basadas en evidencias científicas en sus respectivos centros.

Si bien puede ser aplicado de manera individual, lo ideal es que sea un grupo de profesores, un claustro o un centro educativo entero el que implemente esta forma de trabajo.

### ▶▶ **¿Qué se va a evaluar?**

El instrumento de evaluación lo encontramos estructurado en dos partes.

La primera, ÁMBITO PERSONAL, está dividida en cinco aspectos que consideramos esenciales para fundamentar una práctica individual basada en evidencias:

- Actitud ante la innovación.
- Actitud ante la investigación.
- Colaboración entre maestros.
- Uso de fuentes científicas.
- Uso de evidencias científicas.

La segunda parte, ÁMBITO INSTITUCIONAL, dividida a su vez en otros cinco aspectos, trata de indagar en aquellas características del centro educativo que consideramos pilares de su filosofía y que, a su vez, inciden en la práctica educativa basada en evidencias:

- Las personas que lideran los equipos educativos.
- La organización de las prácticas educativas.
- Líneas de formación del centro.
- Colaboración con otras instituciones.
- Uso de evidencias en la organización del centro.

La revisión de estos diez puntos nos dará una fotografía, en un momento puntual, de cuáles de ellos son nuestros puntos fuertes y cuáles necesitamos mejorar.

### ▶▶ **¿En qué momento podemos utilizar este instrumento?**

Este método de evaluación nos sirve en cualquier momento de nuestro camino. Se puede utilizar en un momento inicial para conocer nuestro punto de partida, así como en un momento intermedio o final para saber cuáles han sido nuestros logros.

### ▶▶ **¿En qué contexto se puede realizar esta evaluación?**

De la misma manera, este instrumento es lo suficientemente flexible para utilizarlo en diferentes contextos: puede realizarse en un momento previo a una innovación, simplemente como una forma de autoevaluación para saber de qué manera estamos utilizando las evidencias científicas como docentes, al final de un cambio que se haya producido en nuestro centro, de manera individual, por un equipo directivo... las posibilidades son tantas como personas lo pongan en marcha.

### ▶▶ **¿Cómo se utiliza el instrumento?**

El proceso de evaluación consta de tres pasos que nos ayudarán en la reflexión sobre nuestra actividad como profesionales de la educación.

- *Primer paso: tabla de nivel.*

Por cada aspecto evaluado, se ofrecen cuatro niveles de desarrollo diferentes ejemplificados con un supuesto. Los niveles se organizan desde el nivel 1 (situación en la que no se siente la necesidad de cambio) al 4 (situación en la que se utilizan de manera efectiva las prácticas educativas basadas en evidencias).

Debemos reflexionar sobre cada una de las opciones que se nos presenta y marcar con un ✓ o ✗ aquella que más se ajusta a nuestra situación actual.

Si la actividad se lleva a cabo en grupo o dentro del Claustro, la reflexión se puede hacer de manera individual para, en su segundo momento, hacer una puesta en común y consensuar el nivel elegido entre todos.

- *Segundo paso: dianas de evaluación.*

Encontramos una diana correspondiente a cada ámbito, dividida en cinco sectores (uno por cada uno de los aspectos evaluados) separados en cuatro niveles. La dinámica es colorear los distintos niveles hasta llegar a aquel en el que nos situemos.

Cuanto más niveles hayamos coloreado, más cerca nos encontramos de realizar una práctica basada en evidencias. De esta manera, obtendremos una representación gráfica que recoge nuestros puntos fuertes y aquellos aspectos que debemos mejorar.

- *Tercer paso: reflexión final.*

Con la tabla final recogeremos aquellos aspectos que nos han ayudado a llegar a ese punto, o no nos han permitido avanzar, y cuáles serán las próximas acciones para alcanzar la siguiente fase hasta llegar a la utilización de prácticas basadas en evidencias.

## ▶▶ **¿Cómo interpretamos los resultados?**

Este instrumento nos situará en diferentes niveles en cada uno de los aspectos evaluados. En función del nivel en el que nos encontremos, la tabla final nos ayudará a pensar qué nos ha llevado hasta ese lugar y cómo encarar las siguientes acciones para alcanzar el nivel máximo.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

Entendemos que este proceso de cambio, como cualquier otro, puede resultar difícil, más si se carecen de determinados apoyos en el entorno cercano. Por este motivo, el Proyecto PBE-Tools, pretende dar este soporte a través de los recursos recogidos en su [página web](#) y que te invitamos a visitar.

## TABLAS DE NIVEL

### ÁMBITO PERSONAL

ACTITUD ANTE LA INNOVACIÓN			
Estoy satisfecho/a con mis prácticas educativas. No siento la necesidad de cambiar.	Siento la necesidad de cambiar mi práctica educativa, pero no sé poner en marcha nuevas prácticas.	Estoy buscando información y formación sobre distintas prácticas innovadoras, pero no me siento seguro para llevarlas a la práctica.	Soy capaz de llevar a cabo procesos de innovación educativa en mi práctica educativa de manera reflexiva.
Nivel 1 <input type="checkbox"/>	Nivel 2 <input type="checkbox"/>	Nivel 3 <input type="checkbox"/>	Nivel 4 <input type="checkbox"/>

ACTITUD ANTE LA INVESTIGACIÓN			
Considero que la investigación educativa está desvinculada del trabajo de maestro/a.	La investigación educativa es necesaria, pero está alejada de la realidad del aula.	Intento aplicar las conclusiones de las investigaciones educativas a las que tengo acceso, pero no encuentro el tiempo/espacio necesario para hacerlo de manera apropiada.	Considero que la investigación educativa es una parte fundamental de mi labor como maestro/a. Organizo mis prácticas innovadoras como procesos de investigación.
Nivel 1 <input type="checkbox"/>	Nivel 2 <input type="checkbox"/>	Nivel 3 <input type="checkbox"/>	Nivel 4 <input type="checkbox"/>

Marca con un ✓ o una ✗ la casilla del nivel con el que más te identifiques.

COLABORACIÓN ENTRE MAESTROS			
Considero que la coordinación con compañeros no es necesaria.	Colaboro con otros maestros/as cuando los equipos directivos piden que nos impliquemos en prácticas innovadoras.	Programo, pongo en práctica y evalúo prácticas innovadoras con otros maestros/as de mi colegio.	Pertenezco a redes de maestros/as (externas a mi centro) con los que comparto prácticas educativas innovadoras e inquietudes.
Nivel 1 <input type="checkbox"/>	Nivel 2 <input type="checkbox"/>	Nivel 3 <input type="checkbox"/>	Nivel 4 <input type="checkbox"/>

USO DE FUENTES CIENTÍFICAS			
Las fuentes principales en las que baso mis prácticas educativas son mi formación inicial docente, en mi propia experiencia como profesor y en las prácticas que yo viví como estudiante en la escuela.	Las fuentes principales en las que baso mis prácticas educativas son, además de las anteriores, la observación de otros maestros/as con los que trabajo y la formación permanente.	Las fuentes principales en las que baso mis prácticas educativas son, además de las anteriores, blogs de maestros, libros, grupos en redes sociales, revistas... con un enfoque eminentemente práctico, pero sin una sólida fundamentación científica.	Las fuentes principales en las que baso mis prácticas educativas son, además de las anteriores, recursos con una sólida fundamentación científica teórica y práctica.
Nivel 1 <input type="checkbox"/>	Nivel 2 <input type="checkbox"/>	Nivel 3 <input type="checkbox"/>	Nivel 4 <input type="checkbox"/>

Marca con un ✓ o una ✗ la casilla del nivel con el que más te identifiques.

USO DE EVIDENCIAS EN LA DOCENCIA			
Suelo basar mis decisiones en la tradición del centro sin cuestionarme en qué se basa dicha tradición. Siempre se ha hecho así.	Entiendo el concepto de “evidencias” y soy consciente de los beneficios que tiene su empleo en el mundo educativo, pero me cuesta mucho integrarlas en mi trabajo.	Estoy buscando información y formación sobre distintas prácticas innovadoras, pero no me siento seguro para llevarlas a la práctica.	Soy capaz de encontrar evidencias (en publicaciones u otros medios científicos) de las acciones que realizo en el aula para conocer si son válidas o no funcionan.
Nivel 1 <input type="checkbox"/>	Nivel 2 <input type="checkbox"/>	Nivel 3 <input type="checkbox"/>	Nivel 4 <input type="checkbox"/>

Marca con un ✓ o una ✗ la casilla del nivel con el que más te identifiques.

## ÁMBITO INSTITUCIONAL

<b>ORGANIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS</b>			
En mi centro carecemos de momentos organizados para el intercambio de ideas y/o debatir sobre innovación educativa.	En mi centro ponen a disposición de los maestros/as fuentes de consulta sobre innovación educativa pero no disponemos de tiempo para el debate de dichas fuentes.	En mi centro disponemos de momentos para el intercambio de ideas y acceso a fuentes de consulta sobre innovación educativa, pero no tenemos acceso a fuentes de información con base científica.	En mi centro tenemos momentos organizados para la discusión y puesta en marcha de prácticas educativas basadas en evidencias además de acceso a fuentes de información de sólida fundamentación científica.
Nivel 1 <input type="checkbox"/>	Nivel 2 <input type="checkbox"/>	Nivel 3 <input type="checkbox"/>	Nivel 4 <input type="checkbox"/>

<b>LIDERAZGO DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS</b>			
Consideran la investigación educativa como algo difícil de llevar a la práctica, por lo que no promueven dichas prácticas.	Promueven prácticas innovadoras cuando vienen impuestas desde la administración educativa.	Consideran importante los procesos de innovación educativa, pero les resulta complicado organizar espacios y tiempos para su puesta en marcha.	Apoyan y promueven las innovaciones educativas proporcionando fuentes de información, organizando recursos personales, habilitando espacios y animando dichas prácticas.
Nivel 1 <input type="checkbox"/>	Nivel 2 <input type="checkbox"/>	Nivel 3 <input type="checkbox"/>	Nivel 4 <input type="checkbox"/>

Marca con un ✓ o una ✗ la casilla del nivel con el que más te identificas.

<b>LÍNEAS DE FORMACIÓN DEL CENTRO</b>			
En el centro no existe un plan de formación que apoye los proyectos y las metas educativas propuestas	En el centro existe un plan de formación que apoya los proyectos y las metas educativas propuestas. Sin embargo, la formación en evidencias científicas depende exclusivamente de la iniciativa del profesorado.	El centro propone diferentes programas de formación y alguno se incluye el uso de las evidencias en las prácticas educativas.	El uso de evidencias en las prácticas educativas está integrado en el programa de formación diseñado por el centro.
Nivel 1 <input type="checkbox"/>	Nivel 2 <input type="checkbox"/>	Nivel 3 <input type="checkbox"/>	Nivel 4 <input type="checkbox"/>

<b>COLABORACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES</b>			
El centro educativo considera innecesarios los contactos con otras instituciones educativas para compartir experiencias innovadoras.	El centro educativo considera necesarios los contactos con otras instituciones educativas para compartir experiencias innovadoras, pero no facilita dichos intercambios.	El centro educativo fomenta los intercambios sobre experiencias educativas innovadoras colaborando y amparando estas prácticas de manera informal.	El centro educativo fomenta los intercambios sobre experiencias educativas innovadoras colaborando y amparando estas prácticas de manera institucional.
Nivel 1 <input type="checkbox"/>	Nivel 2 <input type="checkbox"/>	Nivel 3 <input type="checkbox"/>	Nivel 4 <input type="checkbox"/>

Marca con un ✓ o una ✗ la casilla del nivel con el que más te identifiques.

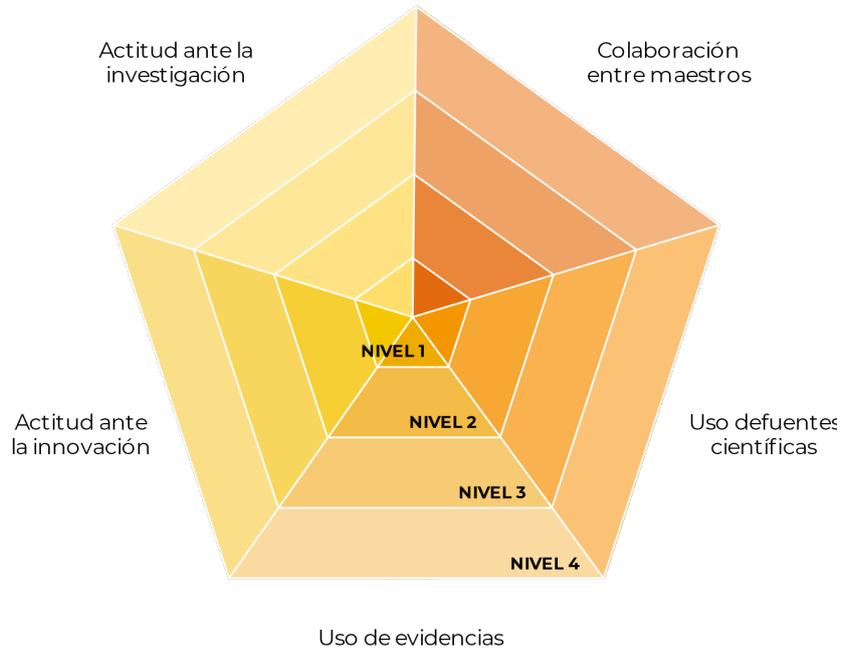
USO DE EVIDENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL CENTRO			
Las decisiones se toman en función de cómo se han hecho con anterioridad sin cuestionarse su eficacia o valorar alternativas.	Se conoce y entiende el concepto de “evidencia” aplicado al mundo educativo. Sin embargo, es difícil poner en práctica acciones basadas en evidencias.	Se organizan acciones basadas en evidencias y se revisan aquellas que ya se llevan a cabo buscando datos de su efectividad.	Además de fundamentar las prácticas educativas y organizativas del centro en evidencias, se consultan fuentes científicas para encontrar nuevas y difundir las propias en medios profesionales y científicos.
Nivel 1 <input type="checkbox"/>	Nivel 2 <input type="checkbox"/>	Nivel 3 <input type="checkbox"/>	Nivel 4 <input type="checkbox"/>

Marca con un ✓ o una ✗ la casilla del nivel con el que más te identifiques.

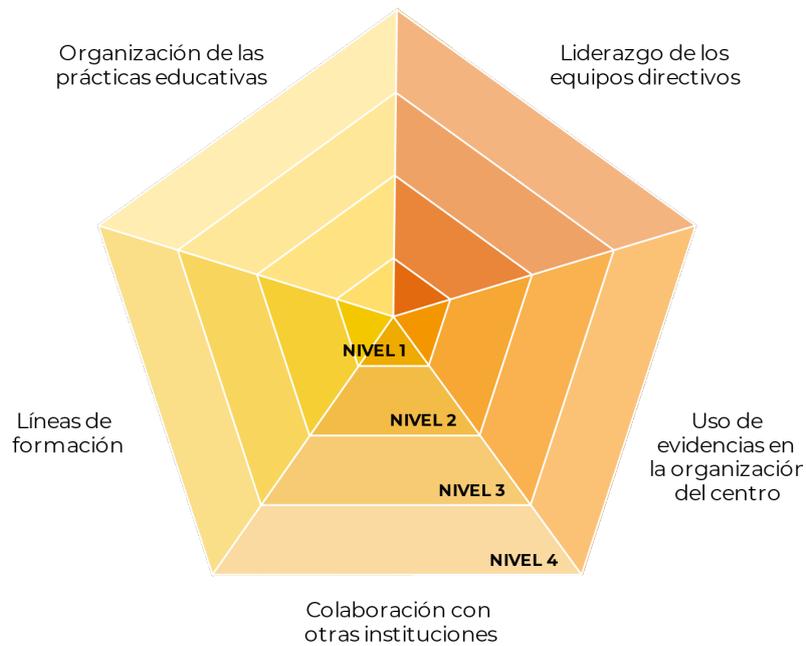


## DIANAS DE EVALUACIÓN

### ÁMBITO INDIVIDUAL



### ÁMBITO INSTITUCIONAL



Sombrea cada sector según el nivel en el que te hayas situado en las tablas anteriores. Cuanto mayor sea la porción del pentágono colorada, mayor será tu desempeño en ese campo.

## TABLAS DE REFLEXIÓN

NIVEL PERSONAL				
	¿En qué nivel me he situado?	¿Qué factores me han ayudado / dificultado llegar hasta aquí?	¿Cuáles serán mis / nuestras próximas acciones?	Recomendaciones
Actitud ante la innovación				<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel 1:</b> Se sugiere observar los <a href="#">beneficios</a> que tiene implementar una innovación, como es el caso del uso de la investigación para fundamentar tus prácticas docentes.</li> <li>- <b>Nivel 2:</b> Se propone indagar en la situación actual de tus prácticas y del centro educativo en el que te encuentras a través de la <a href="#">ficha de trabajo nº 1</a>.</li> <li>- <b>Nivel 3:</b> Se aconseja realizar la <a href="#">ficha de trabajo nº 2</a>. Si antes quieres reflexionar sobre los procesos de innovación, siempre puedes empezar por la <a href="#">ficha de trabajo nº 1</a>.</li> <li>- <b>Nivel 4:</b> Puedes reflexionar sobre la importancia de dar visibilidad y difundir la práctica educativa mediante la <a href="#">ficha de trabajo nº 8</a>.</li> </ul>
Actitud ante la investigación				<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel 1:</b> Si quieres indagar sobre el papel de la investigación educativa y su vinculación con la práctica docente, puedes dirigirte al libro del proyecto libro del proyecto: Gairín, J. e Ion. G. (2020). <i>Prácticas educativas basadas en evidencias. Reflexiones, estrategias y buenas prácticas</i>. Madrid: Narcea</li> <li>- <b>Nivel 2:</b> Puedes reflexionar sobre los <a href="#">condicionantes</a> que influyen a la hora de implementar el uso de la investigación.</li> <li>- <b>Nivel 3:</b> Se sugiere realizar la <a href="#">ficha de trabajo nº 3</a> y tener en cuenta las <a href="#">estrategias de dinamización</a> relacionadas con la toma de decisiones presentadas en la Guía.</li> <li>- <b>Nivel 4:</b> Puedes llevar a cabo una reflexión más profunda sobre las evidencias que has recogido en tu práctica educativas mediante la <a href="#">ficha de trabajo nº 7</a> y/o reflexionar sobre cómo puedes visibilizar y difundir tus prácticas educativas, mediante la <a href="#">ficha de trabajo nº 8</a>.</li> </ul>

<p><b>Colaboración entre maestros</b></p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel 1:</b> Se propone observar cómo la <a href="#">colaboración</a> entre docentes podría apoyarte a la hora de reflexionar sobre la práctica docente, parte imprescindible en la mejora de toda práctica educativa.</li> <li>- <b>Nivel 2:</b> Si inicias el camino hacia la implementación de PBE y te gustaría hacerlo mediante un trabajo colaborativo con los demás compañeros/as, se sugiere comenzar por la <a href="#">ficha de trabajo nº 1</a> y reflexionar juntos sobre lo que se propone, e iniciar conjuntamente la transición hacia un mayor uso de las evidencias.</li> <li>- <b>Nivel 3:</b> Existen herramientas y estrategias a nuestra disposición que podemos utilizar al colaborar con otros docentes. Si quieres ampliar tus conocimientos al respecto, se propone observar el <a href="#">bloque 3</a> de la Guía, así como el <a href="#">capítulo nº 6</a> del libro mencionado.</li> <li>- <b>Nivel 4:</b> Se recomienda seguir el proceso de trabajo planteado en las fichas de trabajo <a href="#">nº 8</a> y <a href="#">nº 9</a>, puede guiarte hacia una reflexión más profunda a la hora de compartir y colaborar con redes de maestros/as.</li> </ul>
<p><b>Uso de fuentes científicas</b></p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel 1:</b> Si quieres saber más sobre las fuentes disponibles en las que puedes basar tus prácticas educativas, los beneficios que proporcionan y los condicionantes, se sugiere la lectura del <a href="#">bloque 1</a> de la Guía.</li> <li>- <b>Nivel 2:</b> Si te gustaría implementar el uso de evidencias en tu práctica educativa, se propone seguir el camino que se propone en el conjunto de herramientas presentadas en el <a href="#">bloque 2</a> de la Guía.</li> <li>- <b>Nivel 3:</b> Si quieres estar seguro/a de que tu práctica responde a los objetivos establecidos, se recomienda utilizar las fichas de trabajo <a href="#">nº 2</a> y <a href="#">nº 3</a> de la Guía para reflexionar al respecto.</li> <li>- <b>Nivel 4:</b> Si quieres indagar más, se propone realizar las fichas de trabajo <a href="#">nº 2</a>, <a href="#">nº 3</a> y <a href="#">nº 4</a>.</li> </ul>

<b>Uso de evidencias en la docencia</b>			<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Nivel 1:</b> Se recomienda leer el <a href="#">bloque 1</a> de la Guía y realizar la ficha de trabajo <a href="#">nº 1</a> y <a href="#">nº 2</a>.</li><li>- <b>Nivel 2:</b> Se sugiere reflexionar sobre los <a href="#">factores que condicionan</a> el uso de evidencias ya que puede ser de utilidad para diseñar un plan que puedas seguir e implementarlas en tu trabajo. Se recomienda realizar la <a href="#">ficha de trabajo nº 2</a>.</li><li>- <b>Nivel 3:</b> Para concluir la reflexión sobre la implementación de una innovación educativa basada en evidencias se propone realizar la <a href="#">ficha de trabajo nº 3</a> y proseguir con la elaboración de fichas posteriores.</li><li>- <b>Nivel 4:</b> Para ir un paso más allá en el análisis de evidencias y la toma de decisiones para mejorar la práctica educativa, se sugiere realizar la <a href="#">ficha de trabajo nº 7</a>.</li></ul>
---	--	--	--



NIVEL INSTITUCIONAL				
	<i>¿En qué nivel se sitúa el centro?</i>	<i>¿Qué factores han ayudado / dificultado llegar hasta aquí?</i>	<i>¿Cuáles serán mis / nuestras próximas acciones?</i>	<i>Recomendaciones</i>
<b>Organización de las prácticas</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel 1:</b> Para pasar a los siguientes niveles, se propone realizar con el Claustro del centro algunas dinámicas. Podéis empezar por las <a href="#">“estrategias de dinamización dirigidas a facilitar el funcionamiento”</a> que se encuentran en la Guía. También se invita a realizar la <a href="#">ficha de trabajo nº 1</a>.</li> <li>- <b>Nivel 2:</b> Se sugiere reflexionar sobre el apartado <a href="#">“dinámicas de claustro para reflexionar sobre la práctica docente”</a> que se encuentra en la Guía y realizar la <a href="#">ficha de trabajo nº 2</a>.</li> <li>- <b>Nivel 3:</b> En el apartado <a href="#">“para ampliar conocimientos”</a> de la Guía, puedes encontrar fuentes de información con base científica. Además, se propone visitar bases de datos científicas, por ejemplo, las que ofrece el <a href="#">Ministerio de Educación y Formación Profesional</a>.</li> <li>- <b>Nivel 4:</b> Se recomienda realizar la ficha de trabajo <a href="#">nº 5</a> y <a href="#">nº 6</a> para seguir indagando acerca del tipo de evidencias recogidas sobre la práctica y qué tipo de fuentes de información te serían útiles para el diseño de tus prácticas educativas.</li> </ul>
<b>Liderazgo de los equipos directivos</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel 1:</b> Si estás interesado en pasar al siguiente nivel, se propone observar la importancia del liderazgo en el apartado <a href="#">“liderazgo para promover el uso de las evidencias”</a> en la Guía.</li> <li>- <b>Nivel 2:</b> Se aconseja tener en cuenta la importancia de promover una cultura de centro para el uso de prácticas educativas basadas en evidencias. Se recomienda indagar sobre el apartado <a href="#">“cultura de un centro sensible al uso de las evidencias”</a> de la Guía.</li> <li>- <b>Nivel 3:</b> Se propone observar el apartado <a href="#">“estrategias de dinamización relacionadas con la toma de decisiones”</a>. Además, si estás interesado/a en comenzar a implementar prácticas educativas basadas en la evidencia, se recomienda comenzar a trabajar con los demás compañeros/as del centro la <a href="#">ficha de trabajo nº 1</a> e iniciar el proceso.</li> <li>- <b>Nivel 4:</b> Se sugiere realizar la <a href="#">ficha de trabajo nº 7</a> para extraer conclusiones y tomar decisiones sobre la manera en la que se promueven las innovaciones educativas en tu centro.</li> </ul>

<p><b>Líneas de formación del centro</b></p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel 1:</b> Si en tu centro no existe un plan para apoyar nuevos proyectos vinculados al desarrollo de prácticas educativas basadas en la evidencia, el primer paso para avanzar es crear una cultura que apoye esta visión, donde todos se sientan identificados con el propósito. Para ello, se invita a indagar sobre el apartado <a href="#">“cultura de un centro sensible al uso de las evidencias”</a> de la Guía.</li> <li>- <b>Nivel 2:</b> A la hora de desarrollar prácticas educativas basadas en la evidencia podemos aprovechar la oportunidad que nos brinda el liderazgo distribuido. Cualquier persona puede ser líder y promover esta iniciativa, para ello ha de generar confianza en sus ideas y transmitirla a los demás. Para saber más al respecto se sugiere reflexionar sobre el apartado <a href="#">“liderazgo para promover el uso de las evidencias”</a> de la Guía.</li> <li>- <b>Nivel 3:</b> Se propone trabajar con los compañeros/as y el equipo directivo la necesidad de implementar más programas de formación que incluyan el uso de las evidencias para la práctica educativa. Para facilitar la toma de decisiones, se sugiere utilizar las dinámicas que muestra la Guía en el apartado <a href="#">“estrategias de dinamización relacionadas con la toma de decisiones”</a>.</li> <li>- <b>Nivel 4:</b> Se recomienda indagar sobre la formación en y para la PBE en el <a href="#">capítulo 7</a> del libro libro: Gairín, J. e Ion. G. (2020). <i>Prácticas educativas basadas en evidencias. Reflexiones, estrategias y buenas prácticas</i>. Madrid: Narcea.</li> </ul>
<p><b>Colaboración con otras instituciones</b></p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel 1:</b> La colaboración con otros docentes y profesionales de la educación, así como con otras instituciones educativas puede aportar multitud de beneficios a la hora de desarrollar innovaciones en la práctica educativa. Si quieres saber más al respecto, se propone indagar en el apartado <a href="#">“dinámicas de claustro para reflexionar sobre la práctica docente”</a> de la Guía.</li> <li>- <b>Nivel 2:</b> Llegados a este punto, lo ideal sería que todo el profesorado del centro educativo se sienta cómodo con la visión de compartir experiencias innovadoras y que participe activamente en redes educativas. Se recomienda observar el <a href="#">capítulo 12</a> del libro mencionado.</li> <li>- <b>Nivel 3:</b> Se propone realizar la <a href="#">ficha de trabajo nº 8</a> si te gustaría indagar sobre cómo visibilizar tu práctica educativa.</li> <li>- <b>Nivel 4:</b> Con la difusión de las prácticas se crea un intercambio de experiencias que puede retroalimentar los procesos de innovación. Si quieres seguir reflexionando al respecto se recomienda realizar la ficha de trabajo <a href="#">nº 8</a> y <a href="#">nº 9</a>.</li> </ul>

<p><b>Uso de evidencias en la organización del centro</b></p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel 1:</b> La organización del centro suele ser un aspecto que corresponde al Equipo Directivo, sin embargo, se puede hacer extensible a todos los docentes del centro educativo, haciéndoles partícipes en aspectos relacionados con la organización y la toma de decisiones. Se sugiere observar el apartado "<a href="#">estrategias de dinamización dirigidas a organizar la estructura interna</a>" de la Guía.</li> <li>- <b>Nivel 2:</b> Una buena organización en la toma de decisiones por parte de todos los docentes del centro puede ser la clave para poner en práctica acciones basadas en evidencias. Se propone realizar la <a href="#">ficha de trabajo nº 7</a> para indagar más al respecto.</li> <li>- <b>Nivel 3:</b> Se recomienda realizar la ficha de trabajo <a href="#">nº 3</a> y <a href="#">nº 4 para</a> indagar más sobre las prácticas educativas y organizativas fundamentadas en evidencias.</li> <li>- <b>Nivel 4:</b> Hoy día podemos tener a nuestra disposición multitud de fuentes científicas de consulta para encontrar nuevas evidencias y enriquecer nuestra práctica educativa. Con ello, podemos indagar sobre los efectos que tiene la implementación de nuevas prácticas fundamentadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Existen estrategias y herramientas que pueden apoyarnos en el proceso. Seguramente, si estás en este nivel, ya utilices una amplia variedad. Sin embargo, se proponemos que puedas innovar e ir un paso más allá, reflexionando sobre otras posibles estrategias que puedas poner en marcha, valorando su idoneidad. Se sugiere realizar las fichas de trabajo <a href="#">nº 5</a> y <a href="#">nº 6</a>. Se recomienda buscar nuevas maneras de difundir tus prácticas, puedes indagar de una manera más profunda utilizando la ficha de trabajo <a href="#">nº 8</a> y <a href="#">nº 9</a>.</li> </ul>
---	--	--	---

## 2. HERRAMIENTAS PARA APOYAR LA MEJORA DE PRÁCTICAS EDUCATIVAS A TRAVÉS DE LAS EVIDENCIAS

El conjunto de herramientas para apoyar la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias pretende guiar a los docentes en el impulso de prácticas educativas basadas en evidencias. Se ofrece un recorrido de trabajo que permitirá a los docentes, ya sea individualmente o en equipo, transitar por un proceso de reflexión sobre una práctica educativa a través de la recogida, sistematización y análisis de evidencias.

Cualquier práctica que tenga por objetivo mejorar los resultados educativos y/o los resultados del centro y que responda al abordaje de un problema que se pretenda resolver puede ser objeto de reflexión y de transformación en una práctica educativa basada en evidencias: una práctica específica dentro del aula, un proyecto interciclos, un proyecto de centro, etc.

Mediante la realización del conjunto de actividades incluidas en las herramientas propuestas invitamos a la reflexión y a la toma de decisiones para la mejora a partir de técnicas y procesos basados en el *Design-thinking*. No pretendemos ofrecer recetas, sino facilitar el análisis de las prácticas, la búsqueda, recogida y sistematización de evidencias para reflexionar sobre lo que funciona y no funciona sobre las mismas, el desarrollo de nuevas estrategias y alcance de nuevos logros.

El conjunto de herramientas es fruto de un proceso de co-creación entre profesores de las Facultades de Ciencias de la Educación de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) y la Universidad Complutense de Madrid (UCM), con el apoyo del profesor Chris Brown de la Durham University (Reino Unido). El proceso de trabajo y los materiales propuestos han sido experimentados y validados por docentes de infantil y primaria de 11 centros de Barcelona y 10 centros de Madrid. Los docentes han participado en un estudio piloto que ha constado de una serie de talleres colaborativos semipresenciales que se han desarrollado a lo largo del curso 2019-2020 con una periodicidad mensual.

### ▶▶ ¿A quién va dirigidas las herramientas?

- Cualquier docente o equipo docente que impulsa procesos de innovación y de mejora educativa basados en evidencias.
- Cualquier docente o equipo docente que quiera evaluar el funcionamiento de una práctica educativa implementada a nivel de aula o de centro para entender su funcionamiento y para promover mejoras o cambios.
- Directivos y asesores que quieran promover una mayor fundamentación de las prácticas innovadoras en un centro educativo.

### ▶▶ ¿Para qué pueden ser útiles las herramientas?

- Reflexionar y analizar el funcionamiento de una innovación o una práctica educativa implementada y que se quiere analizar su funcionamiento.
- Dar soporte en el proceso de reflexión y evaluación sobre una innovación o una práctica educativa implementada.
- Identificar evidencias relevantes para fundamentar una innovación o una práctica educativa.

- Recoger y analizar evidencias para documentar una innovación o una práctica educativa.
- Reflexionar críticamente sobre lo que funciona y no funciona de una innovación o una práctica educativa implementada.
- Analizar los factores que inciden en el éxito o fracaso de una innovación o una práctica educativa implementada.
- Analizar el impacto de una innovación o una práctica educativa.
- Reflexionar sobre los agentes y procesos implicados en la mejora de las prácticas educativas.

### ▶▶ ¿Cuándo pueden utilizarse las herramientas?

- Cuando se planifica una nueva innovación o práctica educativa.
- Cuando se ha iniciado ya una innovación o práctica educativa, pero se quiere comprobar su eficacia, mediante su evaluación a partir de evidencias.
- Cuando se quieran recoger evidencias sobre lo que funciona y no funciona en una innovación o una práctica educativa.
- Cuando se quiera reflexionar sobre una innovación o una práctica educativa implementada.

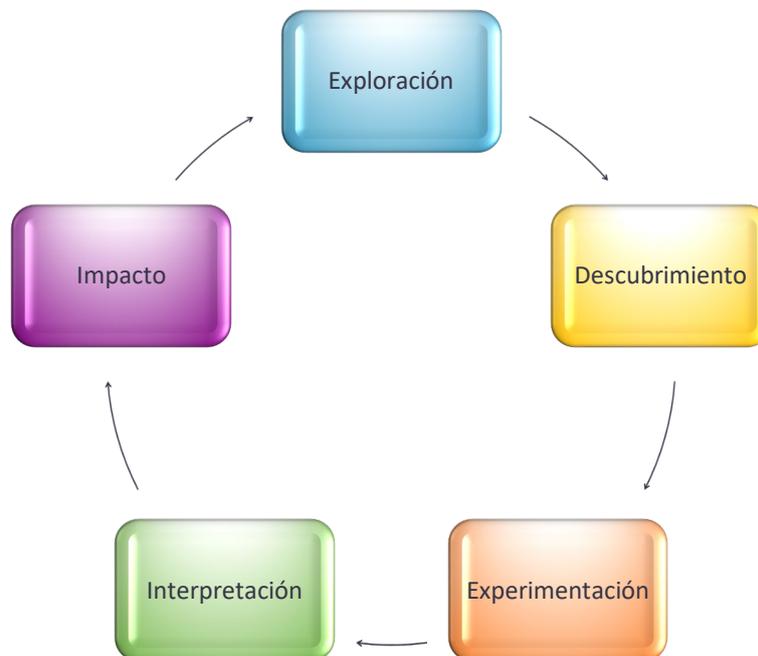
## 2.1. FASES

El proceso de trabajo que se propone consta de 5 fases (ver figura 1). Se han tomado como referencia las fases de un proceso de diseño basado en el *Design-Thinking* y los principios de los procesos de mejora escolar. El resultado es un proceso que busca apoyar a los docentes en la mejora educativa tomando como base las evidencias.

1. **Exploración.** Fase centrada en la descripción de la situación actual del centro y de los factores que facilitan y dificultan el desarrollo de la innovación o práctica educativa sobre la que se pretende incidir.
2. **Descubrimiento.** Fase centrada en el análisis en profundidad de la innovación o práctica educativa sobre la que se pretende incidir. Se focaliza en la reflexión sobre las evidencias disponibles sobre lo que funciona y no funciona y lo que nos falta por saber, y en la búsqueda y análisis de recursos que ayuden a una mejor planificación de la práctica.
3. **Experimentación.** Fase centrada en la identificación y experimentación de estrategias, instrumentos y/o herramientas que permitan recoger evidencias sobre la innovación o práctica educativa.
4. **Interpretación.** Fase centrada en el análisis de datos recogidos por el propio docente o equipo docente con el objetivo de tomar decisiones en base a evidencias.
5. **Impacto.** Fase centrada en la reflexión sobre el impacto logrado con la innovación o la práctica educativa y en el diseño de estrategias que permitan hacer visible la práctica, tanto dentro como fuera del centro, de modo que otros puedan beneficiarse de los logros y de las evidencias recogidas.

Partiendo de una innovación o práctica que se quiera analizar los docentes serán guiados a través de la realización de un conjunto de actividades que fomentan la reflexión sobre la innovación o la práctica educativa<sup>1</sup> y que invitan a buscar evidencias dentro y fuera de la propia aula y/o centro.

Figura 1. Fases del proceso de trabajo.



En total, se proponen 9 fichas de trabajo o actividades vinculadas a las diversas fases en las que se combina la búsqueda, selección y análisis de recursos, con el diseño y aplicación de propuestas y la recogida y valoración de datos. Orientativamente, el proceso completo está pensado para ser realizado a lo largo de 3 meses (12 semanas), pero cada docente o equipo docente debe marcar su propio ritmo. En este sentido, no se trata de un proceso lineal y cerrado sino de una propuesta que puede adaptarse a las necesidades de cada centro, docente o equipo. Cada uno debe trazar su propio itinerario, puesto que el proceso puede iniciarse en cualquier punto, realizarse enfocándose a analizar innovaciones y/o prácticas educativas diferentes y pudiéndose repetir tantas veces como sea necesario. También, pueden realizarse todas las actividades propuestas o solo aquellas que se consideren más relevantes dado el punto de desarrollo en el que se encuentre la innovación o la práctica educativa, pudiendo complementar el proceso con otras actividades como debates, seminarios, intercambio con expertos, etc.

<sup>1</sup> En las fichas de trabajo se emplea solo el término “práctica” o “práctica educativa”, pero englobando ambos conceptos.

**Tabla 1.** Actividades propuestas.

FASE	FICHA	TIEMPO
I. Exploración	Ficha 1. Descripción de la situación actual del centro y de la práctica	45'
	Ficha 2. Sistematización de evidencias actuales de la práctica	60'
II. Descubrimiento	Ficha 3. Análisis de la práctica y de las evidencias disponibles	90'
	Ficha 4. Análisis de recursos para mejorar la práctica	90'
III. Experimentación	Ficha 5. Identificación de estrategias/ instrumentos/ herramientas para recoger evidencias sobre la práctica	60'
	Ficha 6. Aplicación de estrategias/ instrumentos/ herramientas para la recogida de evidencias sobre la práctica	90'
IV. Interpretación	Ficha 7. Análisis de evidencias	90'
V. Impacto	Ficha 8. Visibilizar nuestra práctica	60'
	Ficha 9. Impacto de la práctica	60'

## 2.2. HERRAMIENTAS DE ACTIVIDADES

Para cada fase se propone una o dos fichas<sup>2</sup> con una propuesta de trabajo específica que pretende apoyar al docente o equipo docente en la reflexión, análisis y/o toma de decisiones sobre la práctica en base a evidencias.

Todas las fichas van acompañadas de una explicación previa que orienta a los docentes en el proceso de trabajo con las fichas y que incluye los siguientes campos:

Icono	Campos	
	Objetivos	Se definen los objetivos a alcanzar con el desarrollo de la actividad propuesta en la ficha.
	Sobre qué reflexionamos	Se identifican las preguntas de reflexión sobre las que se orienta la actividad propuesta en la ficha
	Tiempo	Se estima el tiempo requerido para complementar la ficha. En algunos casos, su desarrollo puede llevarse a cabo a lo largo de diversos días o semanas.
	Recursos	Se señalan los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad propuesta.
	Dinámica	Se dan orientaciones para realizar la ficha, describiendo los pasos básicos a seguir para desarrollar adecuadamente la actividad propuesta.
	Orientaciones	Se ofrecen definiciones de algunos términos en la ficha, así como enlaces a recursos para ampliar información.

### Fase I | Exploración

#### Ficha 1. Descripción de la situación actual del centro y de la práctica

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexionar sobre la situación actual del centro para la implementación de cambios e innovaciones.</li> <li>Seleccionar una práctica en la que centrar el proceso de indagación y mejora.</li> <li>Identificar las dificultades y áreas de mejora de la práctica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la situación actual en su centro? ¿Cómo definiría el contexto actual de su centro?</li> <li>¿Qué prácticas innovadoras desarrolla actualmente? ¿En qué se caracterizan?</li> <li>¿Qué funciona y qué no funciona en la práctica que propone?</li> </ul>
	45 minutos

<sup>2</sup> Las fichas parten de una serie de materiales utilizados en el marco del Proyecto Research learning communities (Universidad de Portsmouth, Reino Unido).

	<p>Ficha de la actividad y material para escritura.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca un espacio libre de distracciones y en el que puedas concentrarte. Si la actividad se desarrolla en grupo, habilita un espacio adecuado, situando preferiblemente los participantes en círculo o semicírculo y nombra a un moderador.</li> <li>2. Lee la ficha de actividad y las cuestiones que en esta se proponen. Destinar un tiempo a la reflexión antes de anotar las ideas en el papel.</li> <li>3. Anota las ideas y reflexiones, intentando ser lo más concretos y específicos posibles.</li> <li>4. Haz una lectura general de la ficha para reflexionar sobre los aspectos que nos facilitan el desarrollo de la práctica y los aspectos que nos dificultan, pensando en qué podemos hacer para mejorar la práctica.</li> </ol> <p>Si la práctica en la que indagamos se desarrolla en grupo, el moderador lee la ficha y las cuestiones que esta contiene y marca un tiempo de reflexión individual. Posteriormente, dinamiza la puesta en común y anota las ideas y reflexiones expuestas, dirigiendo el proceso de reflexión e intercambio de puntos de vista.</p>
	<p><i>Práctica educativa:</i> cualquier práctica que tenga por objetivo mejorar los resultados educativos y/o los resultados del centro y que responda al abordaje de un problema que se pretenda resolver, puede ser objeto de reflexión y de transformación en una práctica educativa basada en evidencias: una práctica específica dentro del aula, un proyecto intercielos, un proyecto de centro, etc.</p>

### Ficha 2. Sistematización de evidencias actuales de la práctica

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflexionar sobre la práctica en base a las evidencias disponibles.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué tipo de datos nos proporcionan información significativa acerca de la situación actual de nuestra práctica?</li> <li>▪ Los datos/evidencias actuales, ¿nos ayudan a entender si esta práctica responde a nuestros objetivos o visión como escuela?</li> </ul>
	<p>60 minutos</p>
	<p>Ficha de la actividad y material para escritura.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca un espacio libre de distracciones y en el que puedas concentrarte. Si la actividad se desarrolla en grupo, habilita un espacio adecuado, situando preferiblemente los participantes en círculo o semicírculo y nombra a un moderador.</li> <li>2. Pensando en la práctica educativa en la que se pretende indagar, reflexiona sobre qué datos tienes sobre la práctica educativa que sean fruto de:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La propia experiencia como docente/s.</li> <li>b. La experiencia de otros docentes de dentro o fuera del centro.</li> <li>c. Otras fuentes de información: artículos, libros, informes, seminarios/formaciones a los que hemos asistido, etc.</li> </ol> </li> </ol> <p>Anotar los datos sobre lo que funciona y lo que no funciona en cada categoría.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Haz una lectura general de la ficha para reflexionar sobre los datos que actualmente tenemos sobre lo que funciona y lo que no funciona de la práctica educativa que hemos decidido analizar. Identificar si las tres fuentes de datos consideradas nos aportan la misma información, información complementaria o información contradictoria -en caso de ser contradictoria, reflexionar sobre el por qué.</li> </ol> <p>Si la práctica en la que indagamos se desarrolla en grupo, el moderador lee la ficha y las cuestiones que ésta contiene y marca un tiempo de reflexión individual. Pasado el tiempo acordado, pasa a moderar la puesta en común.</p>
	<p>Un <i>dato o una evidencia</i> es una combinación de experiencia profesional y conocimiento de las mejores investigaciones externas y la evaluación basada en evidencias (<a href="http://www.education.gov.uk">www.education.gov.uk</a>, 2014). Por tanto, constituyen datos o evidencias de nuestra práctica: el conocimiento profesional, el conocimiento de buenas prácticas y el conocimiento científico.</p>

## Fase II | Descubrimiento

### Ficha 3. Análisis de la práctica y de las evidencias disponibles

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profundizar en el análisis de la práctica sobre la que se quiere incidir.</li> <li>▪ Formular una pregunta o hipótesis en la que indagar a través de las evidencias.</li> <li>▪ Reflexionar sobre las evidencias que tenemos y las evidencias que nos faltan para saber si lo que hacemos funciona.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Por qué implementamos la respectiva práctica? ¿Para qué lo hacemos?</li> <li>▪ ¿Qué queremos lograr? ¿Dónde queremos llegar?</li> <li>▪ ¿Qué queremos saber sobre nuestra práctica?</li> <li>▪ ¿Qué evidencias tenemos? ¿Cómo sabemos que lo que hacemos funciona?</li> <li>▪ ¿Qué evidencias nos faltan? ¿Qué más necesitamos para decidir si lo que hacemos funciona?</li> </ul>

	90 minutos
	Ficha de la actividad y material para escritura.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca un espacio libre de distracciones y en el que puedas concentrarte. Si la actividad se desarrolla en grupo, habilita un espacio adecuado, situando preferiblemente los participantes en círculo o semicírculo y nombra a un moderador.</li> <li>2. Pensando en las evidencias (datos) de las que disponemos sobre lo que funciona y no funciona de la práctica educativa, profundiza en su análisis siguiendo los siguientes pasos.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Formula una breve descripción de la práctica e indícala en el recuadro “nuestra práctica”. La descripción no debe ocupar más de una línea, así que lo que buscamos es un ejercicio de síntesis que nos permita reparar en el foco central de la práctica que pretendemos analizar.</li> <li>b. Selecciona un aspecto específico de la práctica que quieras analizar: impacto en el rendimiento académico, en el bienestar, en el clima de aula, etc. y escríbelo en el recuadro “en qué aspecto concreto de tu práctica te quieres centrar para analizarlo”.</li> <li>c. Formula una pregunta en la que quieras indagar o hipótesis que quieras verificar, por ejemplo: El trabajo por rincones en el área de matemáticas mejora los resultados académicos del alumnado de 1r curso de primaria. Escribe la pregunta/hipótesis en el recuadro “pregunta/hipótesis a verificar”.</li> <li>d. Si has hecho la ficha de trabajo número 2, recupera su contenido y reflexiona sobre las evidencias que tienes sobre la práctica educativa en relación con el aspecto específico que quieres analizar. Anótalas en la columna “¿Qué evidencias tenemos?”, distinguiendo entre datos/informaciones fruto de la experiencia, fruto de la experiencia de otros docentes de fuera o dentro del centro y de otras fuentes de información (preferiblemente, de la investigación). Si no has realizado la ficha 2, reflexiona sobre qué evidencias tienes sobre la práctica y distingue entre evidencias de:                 <ol style="list-style-type: none"> <li>i. La propia experiencia como docente/s.</li> <li>ii. La experiencia de otros docentes de dentro o fuera del centro.</li> <li>iii. Otras fuentes de información: artículos, libros, informes, seminarios/formaciones a los que hemos asistido, etc.</li> </ol> </li> <li>e. A continuación, piensa en qué evidencias crees que te faltan para saber si lo que haces tiene un impacto sobre el aspecto específico que quieres analizar, distinguiendo también entre datos/informaciones fruto de la experiencia, fruto de la experiencia de otros docentes de fuera o dentro</li> </ol> </li> </ol>

	<p>del centro y de otras fuentes de información (preferiblemente, de la investigación).</p> <p>3. Haz una lectura general de la ficha con el objetivo de reflexionar sobre las evidencias de las que dispones y de las evidencias que te faltan. Se trata de identificar qué funciona y qué no funciona para lograr una mejora en el aspecto específico en el que queremos focalizarlos y que queda delimitado en la pregunta o hipótesis que hemos formulado.</p> <p>Si la práctica en la que indagamos se desarrolla entre un grupo de docentes, el moderador lee la ficha y guía el grupo a través del proceso de reflexión.</p>
	<p>Un <i>dato o una evidencia</i> es una combinación de experiencia profesional y conocimiento de las mejores investigaciones externas y la evaluación basada en evidencias (<a href="http://www.education.gov.uk">www.education.gov.uk</a>, 2014). Por tanto, constituyen datos o evidencias de nuestra práctica: el conocimiento profesional, el conocimiento de buenas prácticas y el conocimiento científico.</p> <p>Con la formulación de la <i>pregunta o hipótesis</i> se busca formular un interrogante, afirmación o proposición que se quiera verificar mediante un proceso de observación o análisis de datos.</p>

#### Ficha 4. Análisis de recursos para mejorar la práctica

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar y seleccionar recursos que ayuden a planificar mejor la práctica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué recursos nos ayudarían a estudiar mejor la práctica?</li> <li>▪ ¿Qué información nos proporcionan los recursos seleccionados?</li> </ul>
	<p>90 minutos</p> <p><i>Esta ficha puede planificarse para ser desarrollada a lo largo de diversos días o sesiones de trabajo.</i></p>
	<p>Ficha de la actividad y material para escritura.</p> <p>Ordenador con conexión a Internet.</p> <p>Acceso a una biblioteca.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca un espacio libre de distracciones y en el que puedas concentrarte. Si la actividad se desarrolla en grupo, habilita un espacio adecuado para el trabajo en grupo, situando preferiblemente los participantes en círculo o semicírculo y nombra a un moderador.</li> <li>2. Pensando en una práctica educativa (si has hecho la ficha de trabajo 3 recupera su contenido) localiza recursos y materiales que pueden apoyarte en el diseño e implementación de la práctica.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. En la primera columna anota el título completo del recurso o material.</li> <li>b. En la segunda columna anota la fuente de la que proceso el recurso o material (material propio, proyecto del centro, documento del Ministerio, Departamento o Consejería de Educación, libro, artículo científico, entrada de blog, etc.).</li> </ol> </li> </ol>

	<p>c. En la tercera columna reflexiona sobre la utilidad del recurso o material: ¿qué información de interés proporciona?</p> <p>Si la práctica en la que indagamos se desarrolla entre un grupo de docentes, pueden acordarse destinar un tiempo para la búsqueda individual de recursos y materiales y planificar posteriormente una sesión de trabajo conjunta de puesta en común y reflexión sobre los materiales y recursos identificados.</p> <p>* La ficha puede rellenarse durante varios días, a medida que se localicen y lean recursos y materiales que puedan resultar de interés.</p>
	<p>La Plataforma de Prácticas Educativas Efectivas, que es una traducción al español del portal de Education Endowment Foundation [EEF], es una herramienta en línea que sintetiza evidencias de prácticas educativas. En ella puedes encontrar elementos que ayuden en el proceso de toma de decisiones fundamentadas para mejorar su práctica educativa. Puedes acceder clicando en el siguiente enlace:</p> <p><a href="https://www.educaixa.com/es/listado-evidencias">https://www.educaixa.com/es/listado-evidencias</a></p>

### Fase III | Experimentación

<b>Ficha 5. Identificación de estrategias/instrumentos/herramientas para recoger evidencias sobre la práctica</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar estrategias/instrumentos/herramientas que permitan analizar el proceso de implementación de la práctica.</li> <li>▪ Identificar estrategias/instrumentos/herramientas para medir/evaluar el éxito de la práctica.</li> <li>▪ Aplicar estrategias/instrumentos/herramientas para recoger datos sobre la práctica.</li> <li>▪ Registrar los datos que se van obteniendo sobre la práctica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué estrategias/instrumentos/herramientas nos permitirían analizar el proceso de implementación de la práctica?</li> <li>▪ ¿Qué estrategias/instrumentos/herramientas nos permitirían medir/evaluar el éxito de la práctica?</li> <li>▪ ¿Por qué seleccionamos dichas estrategias/instrumentos/herramientas?</li> <li>▪ ¿Qué datos nos han permitido obtener las estrategias/instrumentos/herramientas aplicados?</li> </ul>
	<p>60 minutos</p> <p><i>No se contempla el tiempo requerido para el diseño de las estrategias/instrumentos/herramientas de recogida de evidencias, ya que ello dependerá de cada caso.</i></p>
	<p>Ficha de la actividad y material para escritura.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca un espacio libre de distracciones y en el que puedas concentrarte. Si la actividad la desarrollas en grupo, habilita un espacio adecuado, situando preferiblemente los participantes en círculo o semicírculo y nombra a un moderador.</li> </ol>

	<p>2. Piensa posibles estrategias, herramientas y/o instrumentos que podrías aplicar para recoger datos que aporten información de interés sobre la práctica que quieres analizar.</p> <p>Si has hecho la ficha de trabajo 2, a partir de las evidencias que ya tienes, reflexiona sobre las evidencias que te faltan y cuáles podrías obtener mediante el diseño y aplicación de estrategias, herramientas y/o instrumentos de recogida de datos.</p> <p>Si has hecho la ficha de trabajo 3, identifica y selecciona estrategias, herramientas y/o instrumentos que permitan recoger datos para responder a la pregunta que te has formulado o a la hipótesis que pretendías verificar. Ten en cuenta que éstos han de permitir recoger evidencias sobre lo que se cree que falta por saber sobre la práctica.</p> <p>3. Selecciona alguna o algunas estrategias, herramientas y/o instrumentos que puedas aplicar y anótala/s en la primera columna. Reflexiona sobre la información que pueden proporcionarte y que justifican su selección. Anota tus reflexiones en la segunda columna e inicia el proceso de diseño y planificación de la implementación de la estrategia, herramienta y/o instrumento seleccionado.</p> <p>Si la práctica en la que indagas se desarrolla entre un grupo de docentes, el moderador lee la ficha y las orientaciones de trabajo y dinamiza la sesión con el objetivo de compartir puntos de vista, criterios, reflexiones, etc., para finalmente tomar una decisión sobre las estrategias, herramientas y/o instrumentos a aplicar.</p>
	<p>La <i>recogida de evidencias</i> sobre la práctica ha de ser entendida como un proceso sistemático y continuo que implica la toma de decisiones y que ha de orientarse a la mejora.</p> <p>Cuando diseñamos un proceso para la recogida de evidencias sobre nuestra práctica hemos de plantearnos y responder a las siguientes cuestiones (a partir de Tejada, 2005):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué queremos evaluar? El objeto: aprendizajes, emociones, relaciones de aula, etc.</li> <li>▪ ¿Quién participará? Los agentes: alumnos, profesorado, familias, etc.</li> <li>▪ ¿Cómo? Instrumentos: notas, productos de los alumnos, rúbricas, diarios de aula, cuestionarios, grupos de discusión, entrevistas, asambleas, etc.</li> <li>▪ ¿Cuándo evaluaremos? El momento: al inicio, durante, al final; en un solo momento, en distintos momentos; etc.</li> <li>▪ ¿Para qué lo hacemos? La finalidad (el objetivo): reflexionar, mejorar, introducir cambios, etc.</li> </ul>

**Ficha 6. Aplicación de estrategias/instrumentos/herramientas para la recogida de evidencias sobre la práctica**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar estrategias/instrumentos/herramientas para recoger evidencias sobre la práctica.</li> <li>▪ Sistematizar los datos recogidos a través de la aplicación de estrategias/instrumentos/herramientas para recoger evidencias sobre la práctica.</li> </ul>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué datos sobre la práctica nos proporcionan las estrategias/instrumentos/herramientas aplicados?</li> </ul>
	<p>90 minutos para complementar la ficha</p> <p><i>No se contempla el tiempo requerido para la aplicación de las estrategias/instrumentos/herramientas de recogida de evidencias, ya que ello dependerá de cada caso.</i></p>
	<p>Ficha de la actividad y material para escritura.</p>
	<p>Esta ficha solo puede llevarse a cabo si se ha desarrollado un proceso dirigido a la recogida de evidencias sobre la práctica. Para ello, te recomendamos realizar primero la ficha de trabajo 5.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Busca un espacio libre de distracciones y en el que puedas concentrarte. Si la actividad la desarrollas en grupo, habilita un espacio adecuado, situando preferiblemente los participantes en círculo o semicírculo y nombra a un moderador.</li> <li>Señala las estrategias, herramientas y/o instrumentos que has aplicado para recoger datos sobre tu práctica en la primera columna “Estrategia, herramienta y/o instrumento aplicado”.</li> <li>Analiza y reflexiona sobre los datos recogidos mediante la aplicación de las estrategias, herramientas y/o instrumentos seleccionado/s. Sistematízalos en la columna “datos recogidos”, identificando cada dato obtenido con la o las estrategias, herramientas y/o instrumentos aplicados.</li> <li>En base a los datos recogidos (evidencias), reflexiona sobre la práctica en base a estas u otras cuestiones: ¿qué ponen de manifiesto los datos? ¿qué áreas de mejora se identifican? ¿qué nos sorprende? ¿qué datos nos había proporcionado nuestra experiencia o la experiencia de otros que quedan evidenciados ahora?</li> </ol> <p>Si la práctica en la que indagas se desarrolla entre un grupo de docentes, el moderador lee la ficha y las orientaciones de trabajo y dinamiza la sesión. El objetivo es que pongáis en común los datos recogidos, que los registréis y que reflexionéis sobre los mismos para iniciar un proceso reflexivo y de toma de decisiones colectivo para indagar sobre la práctica.</p>
	<p>Las evidencias que recojamos sobre nuestra práctica nos permiten obtener información útil de cara a la planificación y la toma de decisiones, aumentando nuestra confianza sobre la idoneidad, efectividad y eficacia de nuestras prácticas.</p>

## Fase IV | Interpretación

### Ficha 7. Análisis de evidencias

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar las evidencias recogidas.</li> <li>Extraer conclusiones sobre la práctica que se está implementado.</li> <li>Tomar decisiones sobre la práctica en base a las evidencias.</li> <li>Reflexionar sobre la importancia de las evidencias para mejorar nuestra práctica.</li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué información nos proporcionan los datos recogidos?</li> <li>▪ ¿Qué valor aportan las evidencias a nuestra práctica?</li> <li>▪ ¿Para qué es importante recoger evidencias sobre la práctica?</li> </ul>
	90 minutos
	Ficha de la actividad y material para escritura.
	<p>Esta ficha solo puede llevarse a cabo si se ha desarrollado un proceso dirigido a la recogida de evidencias sobre la práctica. Para ello, se recomienda realizar primero la ficha de trabajo 5 y 6 antes de iniciar la ficha de trabajo 7.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca un espacio libre de distracciones y en el que puedas concentrarte. Si la actividad se desarrolla en grupo, habilita un espacio adecuado, situando preferiblemente los participantes en círculo o semicírculo y nombra a un moderador.</li> <li>2. Identifica las evidencias obtenidas mediante el proceso de implementación de estrategias, instrumentos y herramientas y anótalas en la columna “evidencias (resultados)”.</li> <li>3. Reflexiona sobre la información que te han proporcionado las evidencias y anótalas en la segunda columna.</li> <li>4. A continuación, reflexiona sobre el valor que aportan dichas evidencias a la práctica que estás analizando y anótalas en la tercera columna.</li> <li>5. Identifica tres o más ideas concluyentes sobre el uso de la evidencia: ¿qué hemos comprendido sobre nuestra práctica? Y recógelas en la columna “sistematización del proceso”.</li> </ol> <p>Si la práctica en la que indagamos se desarrolla entre un grupo de docentes, el moderador lee la ficha y las orientaciones de trabajo y dinamiza la sesión. Se sugiere acordar destinar un tiempo para la reflexión individual y posteriormente hacer una puesta en común y toma de decisiones colectiva.</p>
	Las evidencias que recojamos sobre nuestra práctica nos permiten obtener información útil de cara planificación y la toma de decisiones, aumentando nuestra confianza sobre la idoneidad, efectividad y eficacia de nuestras prácticas.

## Fase V | Experimentación

### Ficha 8. Visibilizar nuestra práctica

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflexionar por qué es importante dar visibilidad y difundir la práctica.</li> <li>▪ Identificar estrategias que permitan difundir la práctica dentro y fuera del centro.</li> <li>▪ Identificar los factores necesarios para generalizar e institucionalizar la práctica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cómo podemos hacer visible nuestra práctica? ¿Cómo podemos difundirla?</li> <li>▪ ¿Cómo podemos lograr institucionalizar la práctica?</li> </ul>
	60 minutos

	<p>Ficha de la actividad y material para escritura.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca un espacio libre de distracciones y en el que puedas concentrarte. Si la actividad la desarrollas en grupo, habilita un espacio adecuado, situando preferiblemente los participantes en círculo o semicírculo y nombra a un moderador.</li> <li>2. En primer lugar, reflexiona por qué es importante dar visibilidad y difundir la práctica, no sólo entre los colegas del centro educativo donde trabajas, sino también entre otros docentes.</li> <li>3. En segundo lugar, centra tu reflexión en posibles estrategias que podrías utilizar para difundir tu práctica entre docentes de dentro y fuera del centro. Han de ser estrategias que consideres realmente útiles y con las que te puedas comprometer. Establece un plazo para ponerlas en práctica.</li> <li>4. En tercer lugar, pero no menos importante, centra tu reflexión en aquellos aspectos que son necesarios para institucionalizar la práctica en el centro educativo en el que trabajas. Piensa tanto en los factores internos como los externos que pueden facilitar dicha institucionalización, pero también aquellos que podrían dificultarla, pensando en estrategias para solventarlos.</li> </ol> <p>Si la práctica en la que indagas se desarrolla entre un grupo de docentes, el moderador lee la ficha y las orientaciones de trabajo y dinamiza la sesión. Sugerimos acordar destinar un tiempo para la reflexión individual y posteriormente hacer una puesta en común y toma de decisiones colectiva.</p>
	<p>Entendemos por <i>difusión</i> “el proceso mediante el cual una innovación es comunicada a través de ciertos canales, en un período de tiempo y entre los miembros de un sistema social” (Rogers, 1995, citado en Malin &amp; Brown, 2019: 5).</p> <p>Se trata de que los docentes, después de reflexionar sobre su práctica cotidiana y generar un conocimiento de la acción, transmitan sus hallazgos, conclusiones y reflexiones para que otros docentes puedan beneficiarse y dicha información les pueda servir también para reflexionar y tomar decisiones sobre su práctica.</p> <p>Las estrategias de difusión pueden ser muy variadas: una breve exposición una reunión de ciclo, en una reunión de Consejo Escolar, a través de la publicación de una entrada en el blog del centro o el blog personal, mediante la redacción de un artículo de divulgación a presentar en un diario o revista del ámbito educativo, mediante la presentación de una comunicación en un encuentro/jornada/congreso docente, etc.</p>

### Ficha 9. Impacto de la práctica

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflexionar sobre las dimensiones de impacto de nuestra práctica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿En qué dimensiones de la intervención/proceso de enseñanza-aprendizaje ha impactado nuestra práctica?</li> <li>▪ ¿Qué hemos logrado con nuestra práctica?</li> </ul>

	60 minutos
	Ficha de la actividad y material para escritura.
	<p>* Esta ficha tiene sentido realizarla si has desarrollado todo o gran parte del proceso de reflexión propuesto.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca un espacio libre de distracciones y en el que puedas concentrarte. Si la actividad se desarrolla en grupo, habilita un espacio adecuado, situando preferiblemente los participantes en círculo o semicírculo y nombra a un moderador.</li> <li>2. Inicia un proceso de reflexión sobre cada una de las posibles dimensiones en las que puede haber impactado la práctica:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Confianza: impacto en nuestra confianza como docentes hacia el uso de las evidencias para mejorar nuestras prácticas.</li> <li>b. Motivación: impacto en nuestra motivación como docentes hacia el uso de evidencias para mejorar nuestras prácticas.</li> <li>c. Escuela: impacto en la escuela en la que trabajamos para apoyar el uso de las evidencias para la fundamentación y mejora de las prácticas educativas.</li> <li>d. Creación de redes: impacto en la creación de redes de colaboración, reflexión, indagación, intercambio de experiencias, etc., con colegas del mismo centro o de otros centros.</li> <li>e. Uso de la investigación: impacto en el uso de los resultados de la investigación educativa para fundamentar y mejorar las prácticas educativas.</li> <li>f. Nivel de aprendizaje/bienestar del alumnado: impacto del uso de las evidencias en la mejora del nivel de aprendizaje y/o bienestar del alumnado.</li> </ol> </li> <li>3. Haz una lectura atenta de las anotaciones realizadas para evidenciar qué has logrado a nivel personal, profesional y colectivo al transitar por todo este proceso de mejora, cambio, transformación y reflexión.</li> </ol> <p>Si la práctica en la que indagas se ha desarrollado entre un grupo de docentes, el moderador lee la ficha y las orientaciones de trabajo y dinamiza la sesión. Sugerimos acordar destinar un tiempo para la reflexión individual y posteriormente hacer una puesta en común y reflexión colectiva.</p>
	El proceso por el que ha transitado ha de servir para impactar de algún modo, no solo en la práctica concreta sobre la que se pretendía incidir, sino también en su desarrollo profesional, en los alumnos y en el centro.

Fichas de trabajo

Toolkit para apoyar la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias

Ficha 1

EXPLORACIÓN
DESCUBRIMIENTO
EXPERIMENTACIÓN
INTERPRETACIÓN
IMPACTO

Descripción de la situación actual del centro y de la práctica  
*¿Qué sabemos sobre...?*

ÁMBITO DE ANÁLISIS	DESCRIBE CADA ÁMBITO <i>Se lo más específico/a posible</i>
 <b>CONTEXTO</b>	<i>¿Cómo es el contexto de tu centro educativo? ¿Cuál es la situación actual en tu centro?</i> Perfil de los estudiantes, equipo de profesores, equipo directivo, relación del centro con otros agentes educativos (comunidad, familias, etc.), política educativa del centro, proyecto educativo, etc.
 <b>PRÁCTICA INNOVADORA</b>	<i>¿Cuál es la práctica innovadora? ¿Cómo es la práctica innovadora?</i>
 <b>BARRERAS/FACILITADORES PARA LA INNOVACIÓN</b>	<i>¿Qué barreras o facilitadores identificas en tu centro educativo en relación con la práctica innovadora?</i> Barreras: <i>Principales problemas que dificultan la práctica innovadora, a quién afecta, qué sabemos sobre los temas, durante cuánto tiempo ha estado pasando, etc.</i> Facilitadores: <i>¿Cuáles son las principales motivaciones que han llevado a plantear la innovación (para qué innovar)? ¿A qué (causas) o a quién (agentes) se le puede atribuir la innovación? ¿Quién es el motor de la innovación? ¿Son estos motores internos o externos? Etc.</i>

Traducción y adaptación de materiales elaborados por Chris Brown (Universidad de Portsmouth) en el marco del proyecto Research learning communities

Prácticas educativas basadas en la evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (PBE TOOLS) (EDU2017-88711-R)

Toolkit para apoyar la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias

Ficha 2

EXPLORACIÓN
DESCUBRIMIENTO
EXPERIMENTACIÓN
INTERPRETACIÓN
IMPACTO

Sistematización de evidencias actuales de la práctica

Reflexionar sobre la práctica en base a las evidencias disponibles.

**Situación actual**  
 ¿Que tipo de datos os proporcionan información significativa acerca la situación actual de vuestra práctica innovadora? ¿os ayudan a entender si esta práctica responde a vuestros objetivos o visión como escuela?

Fruto de la experiencia propia	
Fruto de las experiencias de otros docentes y/o centros	
Otras fuentes de información	

Traducción y adaptación de materiales elaborados por Chris Brown (Universidad de Portsmouth) en el marco del proyecto Research learning communities

Prácticas educativas basadas en la evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (PBE TOOLS) (EDU2017-88711-R)

Toolkit para apoyar la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias

Ficha 3

EXPLORACIÓN DESCUBRIMIENTO EXPERIMENTACIÓN INTERPRETACIÓN IMPACTO

Análisis de la práctica y de las evidencias disponibles

Reflexionar sobre la práctica, las evidencias que tenemos y las evidencias que nos faltan para saber si lo que hacemos funciona

NUESTRA PRÁCTICA	
En que aspecto concreto de tu práctica te quieres centrar	
PREGUNTA/HIPÓTESIS a verificar	

	¿QUÉ EVIDENCIAS TENEMOS? <small>¿Cómo sabemos que lo que hacemos funciona?</small>	¿QUÉ EVIDENCIAS NOS FALTAN? <small>¿Cómo sabemos que lo que hacemos funciona?</small>
FRUTO DE LA EXPERIENCIA PROPIA	-	-
FRUTO DE LA EXPERIENCIA DE OTROS	-	-
FRUTO DE LA INVESTIGACIÓN	-	-

Traducción y adaptación de materiales elaborados por Chris Brown (Universidad de Portsmouth) en el marco del proyecto Research learning communities

Prácticas educativas basadas en la evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (PBE-TOOLS) (EDU2017-88711-R)

Toolkit para apoyar la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias

Ficha 4

EXPLORACIÓN DESCUBRIMIENTO EXPERIMENTACIÓN INTERPRETACIÓN IMPACTO

Análisis de recursos para mejorar la práctica

Buscar y seleccionar recursos que ayuden a planificar mejor la práctica

RECURSOS Y MATERIALES	FUENTES DE INFORMACIÓN <small>Procedencia del material o recurso</small>	¿PARA QUÉ ES ÚTIL?

Traducción y adaptación de materiales elaborados por Chris Brown (Universidad de Portsmouth) en el marco del proyecto Research learning communities

Prácticas educativas basadas en la evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (PBE-TOOLS) (EDU2017-88711-R)

**Ficha 5**

Toolkit para apoyar la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias

EXPLORACIÓN    DESCUBRIMIENTO    **EXPERIMENTACIÓN**    INTERPRETACIÓN    IMPACTO

Identificar estrategias/instrumentos/herramientas

Identificación de estrategias/instrumentos/herramientas para recoger evidencias sobre la práctica

Aspecto/s sobre el que queremos obtener información

Posibles estrategias/instrumentos/herramientas a utilizar

Estrategia/instrumento/herramienta seleccionada	Criterios para la selección

Traducción y adaptación de materiales elaborados por Chris Brown (Universidad de Portsmouth) en el marco del proyecto Research learning communities
 
 Prácticas educativas basadas en la evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (PBE TOOLS) (EDU2017-88711-R)

**Ficha 6**

Toolkit para apoyar la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias

EXPLORACIÓN    DESCUBRIMIENTO    **EXPERIMENTACIÓN**    INTERPRETACIÓN    IMPACTO

Aplicación de estrategias/instrumentos/herramientas para la recogida de evidencias sobre la práctica

Aplicar estrategias/instrumentos/herramientas y sistematizar los datos recogidos

ESTRATEGIA, HERRAMIENTA Y/O INSTRUMENTO APLICADO	DATOS RECOGIDOS

Traducción y adaptación de materiales elaborados por Chris Brown (Universidad de Portsmouth) en el marco del proyecto Research learning communities
 
 Prácticas educativas basadas en la evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (PBE TOOLS) (EDU2017-88711-R)

**PBE TOOLS** Toolkit para apoyar la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias **Ficha 7**

EXPLORACIÓN → DESCUBRIMIENTO → EXPERIMENTACIÓN → **INTERPRETACIÓN** → IMPACTO

Análisis de evidencias

Revisión y análisis de evidencias recogidas

EVIDENCIAS (RESULTADOS)	¿QUÉ INFORMACIÓN NOS FACILITAN?	¿QUÉ VALOR APORTAN ESTAS EVIDENCIAS A NUESTRA PRÁCTICA?

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO**  
Identifica 3 o más ideas concluyentes alrededor del uso de la evidencia

Traducción y adaptación de materiales elaborados por Chris Brown (Universidad de Portsmouth) en el marco del proyecto Research learning communities

Prácticas educativas basadas en la evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (PBE-TOOLS) (EDU2017-88711-R)

**PBE TOOLS** Toolkit para apoyar la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias **Ficha 8**

EXPLORACIÓN → DESCUBRIMIENTO → EXPERIMENTACIÓN → INTERPRETACIÓN → **IMPACTO**

Visibilizar nuestra práctica

¿Cómo hacer visible nuestra práctica? ¿Cómo difundirla? ¿Cómo institucionalizarla?

<b>JUSTIFICACIÓN</b> ¿Por qué dar visibilidad y difundir la práctica?	<b>Interna (en el centro)</b>	<b>Externa (fuera del centro)</b>
<b>ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN</b> ¿Cómo difundir la práctica?	<b>Internas (en el centro)</b>	<b>Externas (fuera del centro)</b>
<b>INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA</b> ¿Qué hemos de considerar si queremos generalizar e institucionalizar la práctica?	<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>

Traducción y adaptación de materiales elaborados por Chris Brown (Universidad de Portsmouth) en el marco del proyecto Research learning communities

Prácticas educativas basadas en la evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (PBE-TOOLS) (EDU2017-88711-R)

Toolkit para apoyar la mejora de prácticas educativas a través de las evidencias

Ficha 9

EXPLORACIÓN — DESCUBRIMIENTO — EXPERIMENTACIÓN — INTERPRETACIÓN — IMPACTO

Impacto de la práctica

Reflexionar sobre las dimensiones de impacto de nuestra práctica

**1** Impacto en nuestra confianza hacia el cambio basado en evidencias.

### DIMENSIONES DE IMPACTO

**2** Impacto en nuestra motivación hacia el cambio basado en la evidencia.

**6** Impacto en el aprendizaje v/o en el bienestar del alumnado

**3** Impacto en la escuela para dar soporte en el uso de la evidencia.

**5** Impacto en el uso de la investigación por parte del profesorado para la mejorar la práctica

**4** Impacto en la creación de redes con otros centros y docentes acerca el uso de la evidencia.

Traducción y adaptación de materiales elaborados por Chris Brown (Universidad de Portsmouth) en el marco del proyecto Research learning communities

Prácticas educativas basadas en la evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (PBE-TOOLS) (EDU2017-88711-R)

## BLOQUE 3. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA IMPULSAR LA REFLEXIÓN Y GENERAR UNA CULTURA DE PRÁCTICAS BASADAS EN EVIDENCIAS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Las escuelas que basan sus prácticas en la investigación se movilizan para consolidar la práctica profesional y el aprendizaje. Su enseñanza se basa en **ideas y prácticas que provienen de la evidencia**, tanto de la **investigación** como del conocimiento generado por la **experiencia práctica** del docente.

Con el fin de conocer la percepción del profesorado acerca del uso de las evidencias en la práctica educativa, se ha diseñado un estudio cuantitativo mediante una encuesta a 462 docentes de las comunidades autónomas de Madrid (n = 227) y Cataluña (n = 235), analizando las prácticas actuales de transferencia y utilización de la investigación educativa en la práctica de los centros educativos.

En dicho cuestionario se recogen aspectos relacionados con el uso de la investigación en la práctica docente, así como elementos vinculados al compromiso del profesorado con la investigación educativa.

Debido a los resultados obtenidos en el cuestionario y teniendo en cuenta la literatura actual sobre el uso de las evidencias, se recogen **cuatro aspectos** que han de tener presentes los centros educativos que quieren promover las prácticas basadas en la investigación entre los profesionales de sus centros.

A continuación, se hablará de la importancia del **liderazgo** para promover el uso de las evidencias, de la creación de una **cultura de centro** basada en la investigación, de la incidencia que tiene la **reflexión de la práctica docente** y cómo llevarla a cabo mediante dinámicas de claustro y, por último, de las **estrategias de evaluación** que pueden adoptar el profesorado para obtener evidencias de la mejora de sus prácticas docentes y del aprendizaje del alumnado.

### 1. LIDERAZGO PARA PROMOVER EL USO DE LAS EVIDENCIAS

Los líderes educativos han de demostrar su compromiso con la investigación para garantizar la aceptación de la investigación por parte de toda la escuela. Se han de mostrar como un “modelo” mediante la **presencia de hábitos de investigación** como, por ejemplo, buscando información relevante de diversas fuentes y analizando formas de abordar los distintos problemas que se presenten (Brown & Zhang, 2017). El cuestionario “Prácticas Educativas Basadas en Evidencias” muestra como las personas que lideran los equipos «animan la consulta de fuentes rigurosas del conocimiento» y «destinan presupuesto para la adquisición o acceso a revistas científicas».

El compromiso de los líderes con las prácticas basadas en evidencias ha de ser total. De tal manera, los líderes pueden influenciar con multitud de acciones como son (Day & Sammons, 2013):

- Proporcionando una visión común.
- Facilitando el logro de los objetivos de la organización y fomentando expectativas de alto rendimiento.
- Siendo capaces de vincular recursos a resultados.

- Trabajando creativamente y capacitando a otros.
- Teniendo una orientación hacia el futuro.
- Respondiendo a diversas necesidades y situaciones.
- Apoyando a la escuela como un lugar educativo animado.
- Asegurando que el plan de estudios y los procesos relacionados con él sean contemporáneos y relevantes.
- Proporcionando emprendimiento educativo.

También han de ser gestores del conocimiento, creando, difundiendo y usando el conocimiento. Sabiendo en todo momento qué hace el docente, por qué lo hace, qué necesita, etc. De igual modo, un líder ha de generar que la organización aprenda, incorporando la experiencia y el conocimiento de todos sus miembros. En el cuestionario realizado a los centros de Madrid y Cataluña, se muestra como los docentes consideran que las personas que lideran los equipos directivos «crean un clima de trabajo que favorece la confianza y el debate de los temas referidos a la docencia». También consideran la investigación como un proceso que «genera conocimiento que facilita la comprensión de la realidad» y «que ayuda a mejorar la sociedad».

La práctica basada en evidencia debe fomentarse en los centros educativos por lo que los líderes escolares han de establecer un proceso de colaboración con los docentes para mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los centros, mediante el acceso, la evaluación y la aplicación de resultados de investigación. Esto ocurre también cuando los líderes escolares propician un entorno donde se apoyan las ideas innovadoras. El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la introducción de nuevas iniciativas, de remodelar o reestructurar la actividad escolar y en las culturas escolares.

Es esencial que se disponga de tiempo, espacio y presupuesto necesario para que los docentes puedan participar en tareas relacionadas con la investigación. Algunas cuestiones que tratar por los líderes escolares serían:

- Liberar tiempo en el día escolar del docente para que pueda interactuar con la evidencia.
- Facilitar la colaboración entre docentes flexibilizando el horario escolar.
- Asegurar el acceso a la investigación contemplando datos, investigaciones académicas, etc.
- Garantizar la capacitación de los docentes en torno a la evidencia, para que sean capaces de usar de manera crítica los datos de investigación.

Los líderes escolares que pretendan implementar de manera sólida una cultura basada en la investigación han de fomentar el liderazgo distribuido, donde los docentes de todos los niveles asuman la responsabilidad de definir, implementar y supervisar la estrategia de enseñanza y aprendizaje de una escuela de manera más colectiva. De igual manera, los líderes han de generar confianza a la hora de actuar como catalizadores en el uso de la evidencia.

El cuestionario “Prácticas Educativas Basadas en Evidencias” muestra que el profesorado que siente el apoyo tanto del equipo directivo como de sus compañeros/as, utiliza información derivada de la investigación que le ayude a mejorar su práctica docente; se siente claramente «motivado/a para implementar nuevas prácticas en el aula/escuela».

La persona que lidere la promoción de la evidencia en el centro educativo debe de modelar el proceso de aprendizaje e investigación. Algunas indicaciones serían:

- Cuando alguien hace una afirmación, preguntar por qué piensa así: ¿qué evidencia tienen para respaldar su pensamiento?
- Hacer espacio para el diálogo profesional, por ejemplo, en las reuniones de personal.
- Alentar al personal a compartir y reflexionar sobre su práctica, por ejemplo, a través de la observación y la tutoría.
- Demostrar que usted mismo/a valora la investigación: consulte los resultados de la investigación y demuestre que está utilizando evidencia en su propia toma de decisiones.
- Comprometerse a escuchar y actuar sobre los resultados de la investigación, incluso si desafían las opiniones y prácticas existentes.

Por otro lado, los líderes escolares de centros que usan la investigación han de propiciar las asociaciones y redes de colaboración con otros docentes, centros escolares, instituciones de educación superior u organismos públicos y privados, lo que provoca multitud de beneficios a los estudiantes, al centro, al aprendizaje profesional de los docentes y a la comunidad (Godfrey, 2016). En este sentido, los resultados obtenidos en nuestro cuestionario muestran que los líderes colaboran en gran medida con los investigadores, que «favorecen los procesos de intercambio con otros agentes del sistema educativo» y «motivan al profesorado a que participen en equipos/redes de trabajo externos (ICE, universidad, etc.)».

En línea con los presupuestos expuestos, es preciso destacar aquí que el conjunto de centros educativos, participantes en este proyecto de investigación, comparten la necesidad de un **liderazgo positivo, compartido, horizontal y distribuido** -para potenciar una práctica educativa en los centros basada en evidencias-, y el desarrollo de una **cultura de Prácticas Basadas en las Evidencias (PBE)** afirmando que han de caracterizarse por:

- Precisar de una distribución de funciones y tareas entre el grupo, no siendo ejercitado siempre por las mismas personas, de tal manera que todos se sientan implicados y responsables de las decisiones.
- No ser ejercitado siempre por las mismas personas.
- La voluntad de asumir responsabilidades por parte del profesorado.
- Animar al debate.
- Traspasar la información poco a poco.
- Tener en cuenta la opinión del equipo.
- Estar orientado al proceso de cambio continuado.
- Necesitar de unos indicadores para saber si se están produciendo los resultados deseados y esperados (evidencias).

Por último, hay que destacar que las personas que lideran una escuela dedicada a la investigación han de establecer una visión en común y desarrollar una cultura basada en las evidencias. Para ello, deben considerar cuatro factores distintos pero superpuestos e interdependientes, como son:

1. La existencia de la capacidad del maestro para participar con la investigación y los datos.
2. Culturas escolares que estén en sintonía con el uso de evidencia.
3. Escuelas que promueven el uso de la investigación como parte de un ambiente de aprendizaje efectivo.
4. La existencia de estructuras, sistemas y recursos efectivos que faciliten el uso de la investigación y el intercambio de mejores prácticas.

## **2. CULTURA DE UN CENTRO SENSIBLE AL USO DE LAS EVIDENCIAS**

Establecer una cultura escolar que promueva el uso de la investigación, presenta multitud de beneficios, como son: mejora en el desarrollo de prácticas de enseñanza y aprendizaje, aumento del rendimiento académico del alumnado, fomento del aprendizaje activo, mejoras en la retroalimentación, reflexión sobre las prácticas docentes, trabajo colaborativo, contribución al aprendizaje organizacional de la escuela y una alta satisfacción laboral.

Por tanto, se hace necesario que el uso de la investigación se convierta en una norma cultural. Cuando la cultura escolar está en sintonía con la innovación, es más probable que se propicie el uso de prácticas basadas en evidencias (Brown, Zhang, Xu, & Corbett, 2018). En este sentido, explorando las actitudes que tiene el profesorado hacia la investigación educativa, observamos como el cuestionario muestra que «es menos habitual que en las reuniones de trabajo se haga referencia a la investigación cuando se proponen nuevos planteamientos o intervenciones». Es por ello de gran importancia adoptar una metodología que apoye el uso de la investigación en la práctica educativa y permita adaptar innovaciones a cada contexto específico: metodología de investigación-diseño-desarrollo.

Una escuela que posea una cultura basada en la evidencia tiene las siguientes premisas:

1. Promueve la investigación profesional entre su personal.
2. Anima a su personal a leer y responder a la investigación publicada.
3. Acoge con satisfacción ser objeto de investigación por parte de organizaciones externas (oportunidad de aprendizaje).
4. Utiliza la investigación para informar su toma de decisiones en todos los niveles.
5. Tiene una "orientación hacia afuera" que incluye vínculos basados en la investigación con otras escuelas y universidades.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el cuestionario, se observa como el profesorado considera claramente la investigación como «una oportunidad de aprendizaje», viéndola como un recurso para la formación permanente. Estas actitudes propician un clima favorable para acoger la investigación en la cultura de trabajo del centro. También se observan las siguientes concepciones acerca de la investigación: «sirve para cambiar las concepciones que tenemos respecto de la enseñanza», «para tomar decisiones o resolver situaciones específicas de la docencia» y «para justificar las decisiones que se toman a nivel político y práctico en educación».

Para Godfrey (2016) la cultura de un centro que se base en la investigación presenta cuatro elementos: personal informado por la investigación, una organización de aprendizaje, conexión sistémica y liderazgo distribuido. Sin embargo, nuestro cuestionario muestra que «no es habitual que en los centros educativos se haga referencia a investigaciones vinculadas con la innovación que se plantea». Tampoco es habitual la presencia de «espacios de trabajo colaborativo para que el profesorado pueda intercambiar conocimientos sobre la enseñanza».

Por tanto, el movimiento escolar comprometido con la investigación debe promover un compromiso crítico con la investigación. De este modo, para promover una cultura que abogue por la evidencia, por la promoción del uso de enfoques de investigación y por la construcción de conocimiento para el aprendizaje, se ha de establecer:

- Valores y visión compartidos de todos los miembros del centro.
- Responsabilidad colectiva (para el aprendizaje de los estudiantes).
- Colaboración en actividades de desarrollo por parte de todos los docentes.
- La promoción del aprendizaje grupal e individual.
- Investigación profesional reflexiva.

Para fomentar, desarrollar y establecer una cultura de investigación, el centro escolar ha de estar marcado por las siguientes características (Godfrey, 2016):

- Una cultura y un entusiasmo por la mejora continua.
- Alta sensibilidad a las preferencias de estudiantes, padres y gobernadores.
- Descentralización y jerarquías planas: a los docentes se les da la responsabilidad de examinar las ideas y la toma de decisiones dentro de su entorno de acción.
- Creación de conocimiento profesional como un proceso de toda la escuela que debe ser administrado (monitoreado, apoyado, financiado).
- Provisión de oportunidades regulares para la reflexión, el diálogo, la investigación y la creación de redes en relación con el conocimiento y la práctica profesional.
- Disposición para jugar y experimentar con nuevas ideas.
- Disposición a participar en asociaciones, alianzas y redes.

En este sentido, los centros participantes en el proyecto afirman que para promover prácticas educativas basadas en la evidencia es necesario:

- Una visión compartida de todo el colectivo.
- Una cultura consciente, la cual no es posible por falta de compromiso del profesorado, llegándola a definir como una *cultura de parche*.

Y destacan que, para que realmente pueda desarrollarse esta cultura de PBE, debe ser posible:

- Hacer autocrítica y saber detectar y reconocer las carencias. Esto es posible en un clima de confianza, comunicación, intercambio y participación.

- Encontrar indicadores y evidencias para poder demostrar si la práctica que se está implementando funciona o no. Nos estamos refiriendo a la necesidad de implementar una cultura evaluativa.
- Tener una visión compartida que identifique el qué (desarrollo de objetivos del grupo) y cómo se quiere desarrollar la práctica docente, con la finalidad de aumentar la cohesión y el sentimiento colectivo.
- Preguntarse por qué y para qué innovar. Esto implica comunicación y consenso en la adopción de decisiones ya que difícilmente un/a docente aplicará acuerdos metodológicos en su clase si no está convencido/a de sus ventajas.
- Conocer la cultura del centro para poder adaptar y contextualizar las prácticas y las estrategias a la realidad.

Establecer todas las características de una escuela dedicada a la investigación es un proceso de desarrollo continuo y puede llevar varios años. Con el compromiso de todos los agentes educativos, que aboguen por la investigación en la práctica, que generen y movilicen el conocimiento profesional y que valoren el conocimiento académico y experiencial se podrá adoptar una cultura basada en la investigación que valore la experimentación y la implementación de nuevas iniciativas en la docencia.

Para reflexionar sobre la visión compartida hacia el uso de las evidencias, se plantean varias preguntas que pueden ser tratadas en el Claustro, como son:

1. ¿Cómo sería esta visión?

2. ¿Cómo se puede compartir?

3. Se podría considerar esta visión como transformadora?

4. ¿Cómo se generaliza al nivel del claustro?

5. ¿Cómo se animará al personal a mirar la evidencia, compartirla y ver cómo se ajusta mejora su propia área de responsabilidad?

6. ¿Se reserva tiempo para que esto suceda?

7. ¿Los recursos basados en la investigación están disponibles?

8. ¿Sabe el personal dónde buscar o a quién preguntar?

9. ¿La investigación se presenta en reuniones de claustro, familias...?

10. ¿Qué ocasiones hay para conversar sobre evidencia de investigación y su uso?

### **3. DINÁMICAS DE CLAUSTRO PARA REFLEXIONAR SOBRE LA PRÁCTICA DOCENTE**

Las Escuelas de Calidad están abiertas a procesos constantes de reflexión, crítica y autoaprendizaje. En este sentido, el rol del docente en una escuela de calidad requiere asumir el papel de investigador de la práctica mediante estrategias de toma de decisiones basadas en la evidencia, la evaluación e innovación de las prácticas docentes. Para ello, es fundamental que el profesorado adopte una actitud investigadora sobre la práctica llevando a cabo un proceso sistemático de reflexión y crítica que valore la eficacia de su trabajo.

El uso de la evidencia debe contextualizarse en un proceso que combine la investigación y el conocimiento basado en la práctica docente. Por ello, el conocimiento profesional requerido por los docentes y los procesos de aprendizaje asociados a apoyar la adquisición de dichos conocimientos requieren tener en cuenta ciertos aspectos, como son:

- Conocimiento situado: capacidad para comprender las características más destacadas de una situación, realizando juicios éticos y prácticos en situaciones específicas.
- La técnica “Saber cómo”: aplicar de manera especializada este “saber cómo”. Por ejemplo, el contenido del plan de estudios y la forma de mediarlo ayuda a los docentes a ejercer control suficiente sobre las contingencias de su trabajo para poder lograr objetivos y definir estándares para el éxito y las medidas de progreso.
- Reflexión crítica: revisión reflexiva y sistemática lo que han hecho los docentes en el pasado con el fin de mantener o mejorar su práctica en el futuro. Tomando la reflexión como un conocimiento profundo de su práctica docente y comprometiéndose con el valor de la investigación sistemática como base para la reflexión sobre la práctica.

En la investigación llevada a cabo por Greany & Maxwell (2017) se recoge que actividades colaborativas de I + D (Investigación y Desarrollo), observaciones entre pares, visitas a otras escuelas y reuniones de proyectos donde se discutieron pruebas de investigación, planes de innovación e impacto observado, fueron valoradas por los participantes como un estímulo para la reflexión crítica.

La colaboración entre docentes es un aspecto importante para llevar a cabo dinámicas de reflexión en el claustro. Aspectos para tener en cuenta son:

- Practicar conjuntamente las nuevas estrategias de enseñanza.
- Planificación conjunta y de reflexión.
- Hablar con otros docentes y explicar los proyectos.
- Recursos y apoyos institucionales.
- Talleres conjuntos, asambleas y sesiones de retroalimentación.
- Amigos y compañeros críticos.

El hecho de generar dinámicas de reflexión sobre la práctica educativa que se realiza por parte de los docentes va a producir una movilización del conocimiento (Perines, 2018), lo que dará lugar a generar debate, difundir ideas y ver el tipo de consecuencias y la repercusión que tienen ciertas prácticas educativas en el aprendizaje del alumnado. Además, llevar a cabo conversaciones sobre el aprendizaje del alumnado y los procesos de enseñanza permite abrir la comunicación a todos los

miembros del claustro y reflexionar sobre lo que se está haciendo, los diferentes enfoques, qué funciona bien y qué no, etc. En el cuestionario realizado se muestra como en la mayoría de los centros educativos «no se ofrece ningún espacio de trabajo colaborativo para que los docentes intercambien los conocimientos sobre la enseñanza». Sin embargo, esto es una cuestión básica que los centros deberían replantear, ya que si no se genera ese espacio ¿cómo se reflexiona sobre la práctica docente y su repercusión?

Estudios empíricos sugieren que cuando los docentes usan la investigación, esta influye en el contenido y el proceso de su pensamiento, cambiando actitudes y percepciones y haciendo que la toma de decisiones educativas sea más inteligente. Por tanto, al llevar a cabo un proceso reflexivo de la práctica docente y basarla en evidencias de investigación se podrán redefinir los problemas, sensibilizando y alterando las percepciones de los docentes. Si, además, esto se lleva a cabo en colaboración con el claustro, las actitudes que desarrollan los docentes hacia el análisis crítico y reflexivo de su práctica los llevará a una mejora en la calidad de la enseñanza. En el cuestionario se muestra como los docentes implementan prácticas educativas en sus aulas basándose en «experiencias anteriores realizadas en su clase/escuela por otros compañeros/as», «ideas y otras intervenciones llevadas a cabo por compañeros/as de otras escuelas» e «ideas u otras intervenciones obtenidas en otras formaciones recibidas». Por tanto, reflexionar sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje con sentido crítico y en colaboración con otros compañeros/as crea un clima y relaciones de confianza en el centro entre miembros de profesorado, además de la mejora de la enseñanza.

Las escuelas comprometidas con la investigación usan la mejor evidencia disponible al mismo tiempo que buscan reflexionar sobre su práctica docente para generar conocimiento. El compromiso no es un fin en sí mismo, ni un ejercicio individualista, sino parte de un enfoque más amplio de toda la escuela. Reflexionar sobre lo que es la práctica docente conlleva aceptar que es un proceso dinámico, donde interviene el docente y todos los actores del hecho educativo. Asimismo, el profesorado debe estar comprometido con la transformación de la sociedad y actuar desde una perspectiva crítica y reflexiva (Ramírez, 2020). Llevar a cabo un análisis crítico-reflexivo de la práctica educativa retroalimenta la mejora del desempeño docente.

La necesidad y exigencia de reflexionar surge del carácter formativo y experiencial del saber pedagógico por lo que resulta indispensable emitir juicios, resolver problemas, plantear soluciones y puntos de mejora. Desde la profesión docente, estas exigencias solo se pueden llevar a cabo de manera eficiente, crítica y creativa mediante la ejecución de una práctica pedagógica basada en la reflexión.

Por tanto, se entiende que la práctica docente está estrechamente ligada a la reflexión y el docente ha de jugar un papel activo para llevar a cabo procesos de transformación. Ha de estar dispuesto a desaprender, a reaprender, a criticar, a ser criticado y reflexionar, pues eso es lo que le permitirá adaptarse a los cambios e impulsar nuevas ideas. De igual manera, la actitud que se presente hacia el uso de las evidencias ha de ser abierta, puesto que se considera fundamental asumir la dimensión investigativa en la práctica docente, de manera que se realicen estudios con los actores involucrados en el contexto educativo sobre el que se quiere influir. En este sentido, el cuestionario muestra que «la investigación educativa representa una oportunidad de aprendizaje», y que es «importante para fundamentar la práctica», pero algunos docentes siguen considerando que «la investigación realizada por académicos es un producto desvinculado de la realidad sólo útil a los investigadores».

Mediante las dinámicas de reflexión y colaboración docente se pueden apalancar los procesos de investigación, facilitando así, las oportunidades, recursos y estrategias para que los docentes puedan fortalecer e innovar en su práctica, de tal forma que esto influya en la calidad de la educación, promoviendo la transformación y generando cambios positivos. Para llevar a cabo esa transformación se requiere dirigir la reflexión a un proceso sistematizado sobre lo que está sucediendo respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje y todos los agentes implicados.

En este sentido, es de suma importancia el trabajo colaborativo entre docentes ya que constituye uno de los más determinantes criterios de calidad, es una necesidad. Al trabajar en colaboración se crea un intercambio de saberes que facilita la difusión y la creación de conocimiento pedagógico relevante. Establecer espacios de intercambio de experiencias y reflexión permitirá crear y potenciar redes de apoyo e intercambio de conocimiento pedagógico entre docentes y centros educativos. Para ello es necesario aunar esfuerzos y ser conscientes de que se requerirá un tiempo extra de cooperación, acompañamiento, de reflexión y sistematización de la práctica docente y el análisis de su impacto en la escuela.

Por último, hay que señalar que la realización de seminarios de reflexión para todo el conjunto de docentes puede contribuir a profundizar y sistematizar diferentes conocimientos y habilidades que se tratan en la práctica docente. Además, permite el trabajo individual y colectivo, en el centro y en el entorno familiar del alumnado, familiarizando a ambos colectivos con la investigación y la reflexión de lo que se está abordando en el aula.

#### **4. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN**

El campo educativo puede utilizar la evidencia para tomar decisiones importantes sobre cómo se enseñan las materias al alumnado, qué tipo de métodos docentes se utilizan, qué tipo de desarrollo profesional se necesita, qué tipo de materiales o tecnologías son adecuadas, etc. Cuestiones que pueden ser respondidas usando experimentos y métodos bien establecidos para evaluar los resultados. El análisis de estas cuestiones puede llevar a implementar cambios e innovaciones docentes. En este sentido, la mayor parte del cambio se produce debido a que las personas encuentran cosas que funcionan mejor en comparación a lo que existía previamente. La manera en la que se establece la eficacia y la efectividad es a través de la realización de experimentos, de someter a prueba y de obtener los resultados de los programas y de las prácticas docentes (probar qué funciona).

Desde la perspectiva de una práctica docente basada en la evidencia, se alienta al profesorado a construir sus prácticas sobre la evidencia de la investigación con base científica ligadas a la experiencia y juicio del docente. En este sentido, para probar que un programa o cierta práctica educativa mejora aquello que se propone, es necesario llevar a cabo una evaluación del programa o práctica docente.

En muchas ocasiones, las prácticas docentes se centran en la evaluación sumativa, poniendo énfasis meramente en la calificación y olvidando que el objetivo principal es el aprendizaje del alumnado. Por tanto, es imprescindible tener en cuenta que la evaluación es una parte fundamental para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Parte fundamental de la evaluación son las estrategias que los docentes incorporen en su práctica educativa. Las estrategias de evaluación

hacen referencia al conjunto de métodos, técnicas y recursos que utiliza el docente para valorar el aprendizaje del alumnado.

La finalidad de la evaluación es que todos los que participan en el proceso aprendan de sus resultados, no solamente el alumnado sino también el profesorado. De esta manera, se crea la oportunidad de mejorar la práctica docente y adecuarla a las necesidades de aprendizaje del alumnado. Es necesario que las estrategias de evaluación que se utilicen sean congruentes con las características y necesidades individuales y colectivas del grupo.

Los métodos orientan el diseño y la aplicación de estrategias, las técnicas son los procedimientos utilizados por el docente para obtener información acerca del aprendizaje del alumnado, y los recursos son los instrumentos o las herramientas que permiten obtener información específica del proceso de enseñanza y de aprendizaje. Por tanto, las estrategias de evaluación pueden tener las siguientes finalidades (García & Nicolás, 2013):

- Impulsar la autonomía.
- Monitorear el avance y las interferencias.
- Comprobar el nivel de comprensión.
- Identificar las necesidades del alumnado y del docente.

Las estrategias de evaluación se han de tratar desde un enfoque formativo permitiendo la innovación en la calidad de la enseñanza. Para ello, desde una mirada científica, los centros que quieran implementar prácticas basadas en evidencias han de tener en cuenta los resultados de la evaluación del aprendizaje del alumnado y los resultados de la evaluación docente permitiendo así la obtención de datos que ayuden a realizar mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Para ello es necesario que los docentes tengan acceso a fuentes científicas y programas fundamentados en la evidencia que les permitan elegir adecuadamente aquellas estrategias de evaluación fiables para medir lo que realmente requieren. En este sentido, los resultados obtenidos en el cuestionario muestran como los docentes escogen las siguientes fuentes de información para fundamentar su práctica: «páginas web relacionadas con el ámbito educativo (blogs educativos, redes sociales, podcast)», «materiales didácticos», «experiencias propias», «experiencias realizadas por otras instituciones», «jornadas de formación y/o asesoramiento a través de especialistas» y en ocasiones, «artículos científicos y revistas de divulgación». Por otro lado, valoran como fuentes menos útiles los «informes internacionales» e «informes elaborados por organismos locales o nacionales».

Los datos de nuestro cuestionario “Prácticas Educativas Basadas en Evidencias” también muestran que las características que más valoran los docentes de las fuentes de consulta que emplean son: «contienen ejemplos prácticos», «se presenta de forma asequible (en términos de lenguaje, estilo, etc.)», que sea «relevante para su contexto» y que «presente resultados previos exitosos». Por el contrario, uno de los aspectos que menos valoran a priori es que «ofrezcan algún tipo de soporte (personal, económico, reconocimiento)».

La mejora de la labor docente debe abordarse a partir de la evaluación de la práctica educativa y teniendo en cuenta todo lo comentado acerca de las estrategias de evaluación, se presenta a continuación una clasificación de técnicas e instrumentos que pueden ser útiles para la recogida de información:

**Tabla 2.** Técnicas e instrumentos de evaluación. Adaptado de García y Nicolás (2013).

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	FUNCIONALIDAD
<b>Observación</b>	<i>Guía de observación</i>	Se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse ya sea como afirmaciones o preguntas, que orientan el trabajo de observación dentro del aula, señalando los aspectos que son relevantes observar.
	<i>Registro anecdótico</i>	Informe que describe hechos, sucesos o situaciones concretos que se consideran importantes para el alumno/a o el grupo. Recoge comportamientos, actitudes, intereses y/o procedimientos.
	<i>Diario de clase</i>	Registro individual donde cada alumno/a plasma su experiencia personal en las diferentes actividades que ha realizado. Se utiliza para expresar comentarios, opiniones, dudas y sugerencias.
	<i>Diario de trabajo</i>	Lo elabora el docente para registrar aquellos datos que permitan reconstruir la práctica y reflexionar sobre ella. Se registra una narración breve de la jornada y de los hechos o las circunstancias escolares que hayan influido en el desarrollo del trabajo.
	<i>Escala de actitudes</i>	Es una lista de enunciados que miden una actitud personal (disposición positiva, negativa o neutral), ante otras personas, objetos o situaciones.

<b>Desempeño del alumnado</b>	<i>Preguntas sobre procedimientos</i>	Preguntas elaboradas con la finalidad de obtener información de los alumnos/as acerca de la apropiación y comprensión de conceptos, los procedimientos y la reflexión de la experiencia. Fomenta la autoobservación.
	<i>Cuaderno del alumnado</i>	Pueden usarse con fines evaluativos, pero es necesario identificar el aprendizaje esperado que se pretende evaluar y los criterios para hacerlo. Permiten hacer un seguimiento del desempeño de los alumnos/as y de los docentes. También son un medio de comunicación entre la familia y la escuela.
	<i>Organizadores gráficos</i>	Representaciones visuales que comunican estructuras lógicas de contenidos. Permiten que los alumnos expresen y representen sus conocimientos sobre conceptos y las relaciones existentes entre ellos.
<b>Análisis del desempeño</b>	<i>Portafolio</i>	Concentrado de evidencias estructuradas que permiten obtener información valiosa del desempeño del alumnado. Muestra una historia documental construida a partir de las producciones relevantes de los alumnos/as.
	<i>Rúbrica</i>	Se basa en una escala de valor descriptiva, numérica o alfabética, relacionada con el nivel de logro alcanzado.
	<i>Lista de cotejo</i>	Listado de palabras, frases u oraciones que señalan con precisión las tareas, las acciones, los procesos y las actitudes que se desean evaluar.

<b>Pruebas objetivas</b>	<i>Debate</i>	Permite profundizar en un tema, comprender mejor sus causas y consecuencias, formular argumentos, expresarse de forma clara y concisa, respetar lo dicho por los otros y rebatir, siempre con base en evidencias. Para evaluarlo es necesario elaborar una lista de cotejo o rúbrica, donde los indicadores expresen los aprendizajes esperados.
	<i>Ensayo</i>	Producción escrita cuyo propósito es que el alumno/a exponga sus ideas en torno a un tema que se centra en un aspecto concreto. Para evaluarlo es necesario elaborar una lista de cotejo o rúbrica que se considere: características del tipo de texto, organización, argumentación de ideas, recursos literarios, recursos discursivos, etc.
	<i>Pruebas orales y escritas (cerradas o abiertas)</i>	Valora la comprensión, apropiación, interpretación, explicación y formulación de argumentos de los diferentes contenidos de las distintas asignaturas.

Teniendo en cuenta el tipo de información que se desea obtener y de los aprendizajes a evaluar, se elegirá una u otra técnica e instrumento de evaluación. Considerando que la evaluación es importante para aprender, se ha de tener en cuenta diferentes técnicas e instrumentos durante los procesos de enseñanza y aprendizaje. De esta manera, el docente contará con información suficiente para poder analizar su práctica y registrar los resultados obtenidos.

## 5. ESTRATEGIAS DE DINAMIZACIÓN

Es preciso entender que promover el uso de las evidencias en los centros educativos implica impulsar planteamientos de cambios y de mejora en la propia práctica educativa, curricular y organizativa de los centros, cambios que sólo son posibles a partir de la movilización una buena parte de su potencial personal y profesional (Gairín & Armengol, 2015). Esta movilización es factible si se establece y se consolida **la práctica educativa basada en evidencias como cultura de centro**.

En este sentido, incorporar el uso de las evidencias en la cultura de centro va a permitir el impulso de cambios efectivos y duraderos desde el momento en el que esa incorporación hace posible

pensar en esta práctica como parte del proyecto institucional, que precisa de estrategias de trabajo compartidas y de la implicación de toda la comunidad educativa hacia ese objetivo.

Así pues, el compromiso de los centros con este cambio hacia la mejora a través del uso de las evidencias en la práctica educativa va a implicar, entre otros factores, la **adopción de estrategias de dinamización adecuadas para el desarrollo de un liderazgo transformacional, efectivo y compartido** con el personal docente y favorecer **dinámicas que fomenten el trabajo colaborativo** entre integrantes de un mismo claustro

Ahora bien, ¿qué es lo que dificulta a los centros educativos poder desarrollar todo esto? Si atendemos a lo que los centros participantes de esta investigación nos revelan:

- Tiempo para compartir, reflexionar y compartir con el resto.
- Ajuste a las necesidades de cada grupo docente (infantil, primaria, etc.).
- Tiempo para reorganizar los recursos humanos.
- Tiempo para valorar a qué renunciar.
- Organización, planificación y gestión de comisiones de trabajo.
- Canales de comunicación claros, directos, seguros y con cierta periodicidad.
- Objetivos concretos.
- Motivaciones colectivas.
- Aprendizaje para saber priorizar.
- Formación de los líderes o directivos.
- Soporte terapéutico y/o crecimiento personal.
- Evidencias de aquello que falta.
- Estabilidad del equipo docente (demasiada interinidad).
- Formación docente permanente y planificada.
- Atención a la diversidad del alumnado mediante otras maneras de actuación.
- Ajuste al contexto socio-comunitario del centro.
- Autocrítica profesional y aceptación de la crítica profesional.
- Reflexión entre el equipo docente.

Este marco de referencia nos lleva, a continuación, a la definición de un conjunto de estrategias de dinamización que, como ya se indicó al inicio de este apartado, están orientadas al fomento del trabajo colaborativo entre integrantes de un mismo claustro para el desarrollo de un liderazgo transformacional, efectivo y compartido con el personal docente y de una cultura de PBE.

Es importante considerar, en relación con las estrategias que se presentan, la diversificación de estas y la posibilidad de combinarlas en su aplicación, sirviendo a objetivos comunes.

Asimismo, y de acuerdo con Gairín y Armengol (1996) o Ramírez (2007), debemos considerar para la aplicación de las estrategias la necesidad de:

- Adaptar y contextualizar las estrategias.
- Aplicarlas colaborativamente y contar con la ayuda de agentes externos (figura de un/a asesor/a), si fuera preciso.
- Vincular las estrategias con procesos de investigación, formación y experiencia por ser elementos de dinamización en sí mismos. Esto va a implicar procesos de reflexión.
- Un ambiente positivo y clima adecuado para su desarrollo.

Complementariamente y en línea con estos autores, los centros participantes en este proyecto de investigación también consideran que, para la aplicación de las estrategias, es preciso pensar en:

- Procesos de priorización (qué es importante).
- Que “el cambio” es un proceso que genera más cambios.
- La intencionalidad pedagógica, innovadora, reflexiva y de análisis. Hay que impulsar el respeto y la confianza en la realización de las estrategias.
- El establecimiento de objetivos comunes.
- La ayuda de referentes expertos (figura del/de la asesor/a).
- El uso de un lenguaje positivo para intentar mejorar una conducta profesional docente.
- La creación de un clima de cohesión y de continuo movimiento que motive al personal docente y a su desarrollo profesional.
- La necesaria reflexión sobre cómo se trabaja, qué trabajar, cómo hacerlo y cómo se puede mejorar.

Si bien uno de los problemas que se identifican para el desarrollo de esta cultura es la falta de trabajo colaborativo entre integrantes de un mismo claustro, es preciso atender a que ello puede ser indicativo de otros problemas. Autores como Gairín y Armengol (1996: 59) establecen que:

*“Los problemas que se plantean en las organizaciones son, a menudo, el resultado de no haber definido adecuadamente las funciones de las personas (recursos humanos), la ordenación de los espacios (recursos materiales, con la inclusión de mobiliario y material didáctico) o la estructuración de los recursos funcionales (horario, presupuesto o normativa)”.*

Por lo tanto, considerando en su diseño y propósito estas problemáticas y el objetivo de fomentar el trabajo colaborativo entre integrantes de un mismo claustro que sirva al desarrollo de un liderazgo transformacional, efectivo y compartido y de una cultura de PBE, las estrategias de dinamización aquí consideradas tienen en cuenta acciones integradas en toda propuesta global de intervención y se ordenan en función de si están dirigidas a organizar la estructura interna o relacionadas con la toma de decisiones o la operativa del grupo (Gairín y Armengol, 1996).

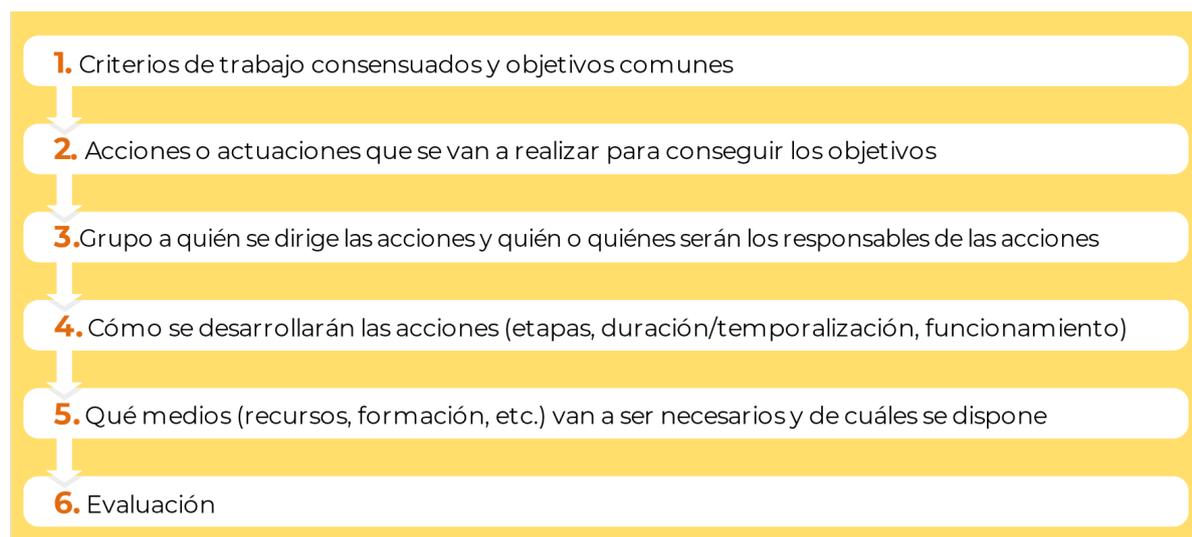
Cabe mencionar que algunas de ellas ya han sido aplicadas, con buenos resultados, en algunos de los centros participantes de este proyecto de investigación y que es preciso adaptarlas y contextualizarlas para su aplicación.

## 5.1. Estrategias de dinamización dirigidas a facilitar el funcionamiento

Las estrategias integradas en esta categoría se vinculan al diseño y la planificación. Pueden resultar estrategias de dinamización útiles y efectivas para organizar las líneas generales de trabajo, definir metodologías, concretar las acciones, la posible temporalización y uso de los recursos, o establecer procesos de revisión y evaluación.

### 5.1.1. El plan de trabajo

El diseño del plan de trabajo como estrategia, especialmente si se hace colaborativamente, ayuda a definir:



### 5.1.2. La gestión de reuniones de claustro productivas

Las reuniones de claustro son importantes como espacios en los que intercambiar opiniones, ideas y llevar a término toma de decisiones a partir de la reflexión y de la acción conjunta. No obstante, para que eso sea posible, es preciso atender a los aspectos tanto organizativos, como operativos relacionados con su desarrollo. Para que las reuniones sean productivas deben ser y percibirse como necesarias, deben informar, ser comprensibles, fomentar la participación y la toma de decisiones y gestionar acuerdos. Algunos de estos aspectos a considerar para tal fin son:

- La *agenda*. Esta debe ser creada de forma colaborativa dando lugar a lo que algunos definen como la “agenda tentativa”, donde los puntos del orden del día son definidos teniendo en cuenta las ideas y sugerencias del grupo.
- El *espacio*. Es importante considerar espacios que favorezcan la participación, la circularidad en las conversaciones y el debate que puedan generarse durante la reunión. Es decir, considerar espacios que propicien, y no obstaculicen, la comunicación entre las personas asistentes a la reunión.

- El *horario*. Otro elemento importante en las reuniones. El horario tiene que propiciar la participación de los asistentes y la productividad de la reunión, por lo que horarios reducidos y concretos (por ejemplo, de 15 a 20 minutos) para tratar temas puntuales son propicios para facilitar y dinamizar la participación, la toma de decisiones y la gestión de acuerdos.
- Las *personas participantes*. Cuando el número de personas es muy elevado (un máximo de 25 personas puede considerarse como límite operativo de una reunión), es efectivo crear subgrupos de debate y/o trabajo que aporten sus reflexiones, conclusiones, acuerdos, alternativas al claustro general.
- La *asunción y adjudicación de roles*. Es importante implicar a las personas en la gestión de la reunión, por ello, puede ser interesante adjudicar roles rotativos que asuman las funciones que la propia dinámica de la reunión genera (generación del acta, moderación de los tiempos, provocación de decisiones, etc.).
- El *seguimiento de las decisiones tomadas*. Puede resultar efectivo definir una “hoja de ruta” en la que se establezca de forma clara qué decisiones se han acordado en relación con los temas tratados, cómo se llevarán a cabo, qué temporalización tendrán, quién o quiénes las ejecutarán, o quién se responsabilizará del seguimiento las mismas.

### 5.1.3. La gestión de tiempos de claustro para la reflexión

Como estrategia de dinamización complementaria a la gestión de reuniones es interesante considerar y destinar espacios de tiempo para reflexionar sobre el propio equipo de trabajo y el papel de uno mismo en ese equipo: qué tipo de equipo se es, cómo se quiere ser, qué valores y filosofía marcan el quehacer del equipo, cómo es su clima emocional, cómo me veo yo en ese equipo, qué apporto, etc. Algunos profesionales definen estos tiempos de reflexión como *tiempos verdes* en las reuniones.

Los centros participantes en este proyecto de investigación han desarrollado diferentes acciones que responden a este tipo de estrategia. A continuación, se ofrece una muestra de las identificadas como aquellas que les han funcionado:

#### 1. La escuela que queremos

El primer paso sería visualizar una necesidad a la que se quiere dar respuesta.

El segundo paso, es reflexionar sobre el punto en el que se encuentra el centro en cuanto a solucionar esa necesidad mediante la pregunta: ¿En qué punto estamos?

Posteriormente, se reflexiona sobre el avance que ha tenido el centro en los últimos años, con la pregunta: ¿Cómo nos vemos?

Finalmente, se realiza un cuestionario online para los docentes, donde se recogen los cambios implementados a lo largo de tres años. Algunas preguntas son: ¿Estamos contentos? ¿Qué aspectos mejorarías? Visualiza la situación actual en la que estás.

## 2. Entrevistas a los maestros y maestras a final de curso.

Se les da un guion a los docentes, previamente establecido, donde se hacen preguntas referentes a cuestiones como:

- ¿Cómo crees que han de ser los maestros/as de primaria?
- ¿Cómo te alineas con el perfil del centro?
- ¿Qué trabajo falta como escuela? ¿Qué harías?
- ¿Qué se puede mejorar?

Se trata de recoger información y reflexionar para mejorar.

Finalmente, se lleva a cabo una valoración personal sobre los objetivos que se había propuesto el docente durante el curso académico y la valoración general como escuela.

## 3. El Barco<sup>3</sup>

Esta dinámica se divide en dos fases:

1. **Primera fase:** Se distribuyen diferentes imágenes de barcos que irán rotando por cada miembro del claustro. Posteriormente, se hará la pregunta: “¿Qué barco crees que es nuestra escuela?” y cada persona ha de elegir una imagen en concreto. Finalmente se abre un turno de palabra y los miembros del claustro han de hablar de su elección y del por qué.

La *finalidad* de esta fase es reflexionar sobre:

- ¿Cómo veo mi escuela?
- ¿Por qué la veo así?

2. **Segunda fase :** Se proyecta una imagen de un barco en la que aparecen varios marineros/as (cada uno lleva asociado un número). Cada una de las personas está realizando una actividad, por ejemplo: hay una tumbada en la hamaca, otra que está delante de todos dirigiendo, a otra se le escapa el barco, otra está con un flotador, otra cargando provisiones, otra con el timón, otra con la vela, etc.

Se reparten a los asistentes al claustro tiras de papel en las que vienen los nombres de los maestros/as del centro. Cada miembro del claustro recibe tantas tiras como gente del claustro hay y con el nombre de cada una de las personas. Viendo la imagen proyectada, cada docente deberá asociar un marinero/a con cada uno de los miembros del claustro. En el papel se ha de escribir el número del marinero/a y justificar dicha elección. Los números de los tripulantes se pueden repetir para diferentes personas.

Finalmente se reparten a los docentes las tiras de papel donde verán qué números (marinero/as) se les ha asociado (es anónimo).

La *finalidad* de esta fase es reflexionar sobre dos cuestiones:

- ¿Cómo me veo yo?
- ¿Cómo me ven los demás?

<sup>3</sup> Experiencia de centro en colaboración con “Redes para el cambio” (Consortio de Educación de Barcelona).

#### 4. Tres entornos diferentes<sup>4</sup>

Esta dinámica tiene como objetivo reflexionar sobre el contexto y qué influencia tiene en la escuela. Los miembros del claustro se dividirán en tres grupos, que pasarán por tres escenarios diferentes cada cierto tiempo. Los escenarios son tres imágenes que muestran diferentes situaciones acompañadas de un texto descriptivo y los docentes tendrán que imaginar que forman parte de ese contexto:

1. **Una isla desierta.** No muestra indicios de vida humana. No hay alimentos ni tampoco un lugar para descansar.
2. **La Ruta de la Seda (siglo XV).** Se trata de una caravana que hará la Ruta de la Seda desde el corazón de Europa hasta China. Transitará diferentes países con diferentes costumbres y lenguas.
3. **Una colonia textil (1865).** Sus habitantes se dedican a trabajos mecánicos que no requieren mucha preparación. También hay personas en oficinas. En la vida de la colonia son muy importantes otros servicios como la seguridad contra incendios o robos.

En cada entorno los miembros responderán a tres preguntas. La primera se responde en un 'post-it', la segunda se escribe en trozos de papel y la tercera se dibuja en un papel de embalar.

##### Procedimiento:

- Los grupos han de estar espaciados para no molestar unos a otros.
- En cada grupo una persona se encargará de leer el texto que acompaña a la imagen y los demás escucharán.
- Habrá un observador por grupo que se encargará de recoger la información más relevante.

##### Preguntas para contestar en cada contexto:

- ¿Qué ves? (Lo que ves mientras se lee la lectura: sol, color del ambiente, gente, vegetación, río ...)
- ¿Qué competencias necesitan?
- ¿Qué modelo de escuela necesitarían? (Escuela abierta al barrio, abierta a la naturaleza, etc.)

Posteriormente, se hace una puesta en común y los observadores comentan sus notas. Se añaden aclaraciones y argumentos por parte de los participantes.

Después, se hace una pregunta a todo el Claustro: ¿Cómo será la escuela en cada uno de los lugares? ¿Qué competencias necesitan aprender las personas que viven ahí?

Una vez reflexionado sobre las tres situaciones, se han de situar en la propia escuela, y se realizan las siguientes cuestiones:

- Pensando en nuestra escuela y en nuestro contexto ¿qué competencias necesitarían nuestros alumnos/as?
- ¿Qué escuela necesitamos para dar respuesta a nuestras necesidades y desarrollar las competencias necesarias en el alumnado?

<sup>4</sup> Experiencia de centro en colaboración con "Redes para el cambio" (Consortio de Educación de Barcelona).

### **5. Autoevaluación del profesorado – Escenarios de futuro y alineación del equipo del profesorado**

Se trata de que el profesorado reflexione individualmente en qué punto está y a dónde quiere llegar y qué objetivo se marca para el curso académico en relación con el Proyecto de Centro y las iniciativas que quieren impulsarse a nivel de centro. El propósito es que el profesorado reflexione individualmente y sea consciente en cómo puede contribuir para alcanzar los objetivos institucionales, logrando que todo el equipo docente trabaje para alcanzar un objetivo final común.

El proceso puede realizarse con el soporte de una rúbrica de autoevaluación y es necesario el apoyo del equipo directivo.

### **6. Evaluación 360º**

Procesos de evaluación entre compañeros, incluido los miembros del equipo directivo, con el soporte de una rúbrica de evaluación. Cada docente recibe la percepción del resto de compañeros de ciclo y del equipo directivo sobre cómo desarrolla su práctica docente. Las evaluaciones son anónimas.

A partir de la información recogida, se desarrolla una entrevista individual con el superior para analizar los resultados y establecer los objetivos personales del curso para mejorar la práctica educativa y la propia actitud como docente. Ayuda al docente a cuestionarse y ser más consciente de su práctica, tanto en lo referente a posibles áreas de mejora como de aspectos que son valorados positivamente por otros compañeros.

### **7. Parejas pedagógicas/Observación entre iguales**

Voluntariamente, hay docentes que solicitan ir a observar la práctica docente de aula de otro docente o, al contrario, docentes que solicitan ser observados por otros compañeros para recibir retroalimentación e identificar áreas de mejora de su práctica. Para ello, el equipo directivo reorganiza los horarios y el profesorado para que ello pueda desarrollarse sin interferir en el funcionamiento habitual del centro.

### **8. Mindfulness/Soporte terapéutico y de crecimiento personal**

Trabajo emocional del equipo docente a través de prácticas de mindfulness; prácticas de introspección y autoobservación para gestionar las emociones.

## 5.2. Estrategias de dinamización relacionadas con la toma de decisiones

Las estrategias de dinamización consideradas en esta categoría se vinculan a la revisión global (evaluación) y resultan útiles y efectivas para operativizar la toma de decisiones de los grupos de trabajo.

### 5.2.1. El ciclo PDCA

El ciclo PDCA es a un proceso cíclico y sistemático de planificación, ejecución, evaluación y acción de aquello que se quiere lograr. Corresponde a planificar (*Plan*) lo que se quiere conseguir, hacer y/o ejecutar el plan (*Do*), evaluar (*Check*) los resultados de la ejecución, para ver si son consistentes con el plan y detectar posibles desviaciones, y actuar (*Act*) para definir qué se necesita para mejorar con el objetivo de seguir avanzando hacia el objetivo/plan propuesto.

En el marco de este proyecto de investigación, las fases del ciclo PDCA podrían traducirse en la creación de equipos impulsores que plantearan cómo fomentar el trabajo colaborativo entre integrantes de un mismo claustro que sirva al desarrollo de un liderazgo transformacional, efectivo y compartido y de una cultura de PBE. En combinación con otras de las estrategias aquí planteadas, los pasos podrían ser los siguientes:

1. *Fase P(lan)*. Se definiría el equipo impulsor responsable de planificar la acción (diseño del plan). Para llevar a término esta planificación y/o definición del plan se podrían usar estrategias como el análisis *DAFO*, el *Meta Plan*, los *descriptores de lugares de trabajo*, el *cuadro lineal de distribución del trabajo*, o el *plan de trabajo*.
2. *Fase D(o)*. El equipo impulsor, en colaboración con el resto del claustro, ejecutaría el plan, las acciones planificadas. Durante esta fase de ejecución podría hacerse uso de estrategias como la *gestión de reuniones productivas*.
3. *Fase C(heck)*. Fase de desarrollo de los mecanismos de seguimiento, revisión y evaluación que van a permitir detectar disfunciones para, posteriormente, buscar alternativas. En esta fase, el equipo impulsor debe, siempre en colaboración con el resto, reflexionar sobre el proceso y la práctica, interrelacionar los elementos que provocan las disfunciones, que dificultan el proceso y alentar la búsqueda compartida de soluciones a las problemáticas planteadas (toma de decisiones). En esta fase puede resultar efectivo utilizar estrategias como la *gestión de tiempos de claustro para la reflexión (tiempos verdes)*, el *autoanálisis*, o, de nuevo, la *gestión de reuniones productivas* (especialmente la acción referida a la creación de subgrupos de debate y/o trabajo que aporten reflexiones, conclusiones, acuerdos, alternativas al equipo de trabajo).
4. *Fase A(ct)*. Momento de introducir las modificaciones/decisiones acordadas respecto al plan inicial para seguir avanzando. En esta fase del proceso, otras personas podrían adoptar el rol de equipo impulsor e iniciar de nuevo el ciclo. Ello daría respuesta a una de las demandas de los centros en relación con el liderazgo y es la necesidad de que no siempre sean las mismas personas las que lo asuman. Esta acción del *equipo impulsor rotativo* sería, en sí misma, otra estrategia de dinamización orientada a la participación, implicación y responsabilidad compartida y distribuida de las decisiones.

### 5.2.2. EL META PLAN o técnica de creatividad en grupo

El meta plan es una estrategia que va a exigir de la creación de grupos de trabajo que trabajen colaborativamente. El propósito de ésta es ayudar a organizar información, imponer orden en la información caótica y exponer relaciones establecidas o preestablecidas. Se utiliza como técnica cuando se quiere: facilitar el descubrimiento de conceptos ocultos, estimular la comprensión dentro de un equipo, aclarar ideas y relaciones y descubrir nuevas ideas.

Los pasos que caracterizan esta estrategia son los siguientes:

- *Paso 1.* Elegir el tema a estudiar. En el marco de este proyecto de investigación retomamos la idea de cómo fomentar el trabajo colaborativo entre integrantes de un mismo claustro que sirva al desarrollo de un liderazgo transformacional, efectivo y compartido y de una cultura de PBE.
- *Paso 2.* Reunir información (lluvia de ideas -brainstorming-, análisis de problemas, entrevistas/encuestas, etc.).
- *Paso 3.* Escribir los datos en tarjetas.
- *Paso 4.* Agrupar las tarjetas por temas "similares". Primero en silencio. Después analizar y resolver desacuerdos.
- *Paso 5.* Hacer tarjetas de títulos de grupos.
- *Paso 6.* Revisar cada grupo y añadir nuevas ideas si es necesario. Preguntarse: "¿Qué más falta aquí?"
- *Paso 7.* Repetir los pasos 4, 5 y 6 para los títulos según sea necesario.
- *Paso 8.* Hacer un cuadro alrededor de cada grupo de tarjetas.

### 5.3. Estrategias de dinamización relacionadas con la operativa del grupo

Las estrategias de dinamización consideradas en esta categoría se vinculan a la implementación y/o secuencia de acción y resultan útiles y efectivas para la intervención en grupos de trabajo. Son estrategias estrechamente vinculadas también con la evaluación.

#### 5.3.1. Autoanálisis

Estrategia que complementaría muy bien la ya explicada *gestión de tiempos de claustro para la reflexión*. Caracterizada por ser una estrategia de interrogación, permite generar respuestas a problemas existentes. En el marco de estudio que nos compete, un grupo de trabajo (conjunto de docentes) podría plantearse de manera sucesiva preguntas como: *¿Cómo fomentar el trabajo colaborativo entre los integrantes de un mismo claustro? ¿Por qué resultan tan difícil implicar al claustro? ¿Qué tres aspectos más relevantes condicionan, positiva o negativamente, la participación? ¿Pensamos que la PBE aporta algo a nuestro desarrollo profesional? ¿Estamos preparados para la adopción de la PBE en nuestra práctica profesional? ¿Qué principales dificultades vemos para la aplicación de PBE?*

La aplicación de esta estrategia supone asumir como punto de partida los siguientes presupuestos:

- Los ámbitos y contenidos de reflexión quedan circunscritos a las temáticas cuya mejora puede abordar el grupo.
- Existe siempre una reflexión individual sobre cada pregunta previa a cada puesta en común.
- Las aportaciones buscan o recogen las preocupaciones temáticas de mayor preocupación.
- Las sucesivas reflexiones se centran en aquellos aspectos en los que hay un mayor nivel de acuerdo.

### 5.3.2. DAFO

Estrategia de dinamización que sirve al diagnóstico de la situación permitiendo señalar y diferenciar las principales **D**ebilidades (aspectos negativos internos) de las **A**menazas del entorno (aspectos negativos externos) y las **F**ortalezas internas (aspectos positivos internos) de las **O**portunidades del entorno (aspectos positivos externos).



Pasos para realizar un análisis DAFO:

1. Fijar el objetivo principal y objetivos secundarios.
2. Desarrollar el análisis.
3. Trazar la estrategia más adecuada para los fines que se desean alcanzar.

## ▶▶ ¿Cómo desarrollar el análisis DAFO?

Para su desarrollo se dividirá en:

a) *Análisis Interno: debilidades y fortalezas.*

Se estudiarán las debilidades y fortalezas que pueden encontrarse en el centro educativo desde un punto de vista interno. El objetivo es reconducir las primeras e impulsar las segundas.

b) *Análisis Externo: amenazas y oportunidades.*

Hace referencia al entorno en el que se encuentra del centro educativo. Incluyen aspectos que no dependen directamente del centro pero que le afectan. Aspectos que se podrían tener en cuenta son, por ejemplo, variables económicas, legislativas, sociológicas, políticas o tecnológicas.

## ▶▶ ¿Cómo trazar la estrategia?

Tras la elaboración de la matriz DAFO se obtiene un mapa que permite ver en qué situación se encuentra el centro de una manera objetiva. A partir de ese momento se puede establecer una estrategia que permita:

- Aprovechar las oportunidades internas detectadas,
- Modificar las debilidades existentes,
- Conocer los aspectos externos de los que se puede beneficiar el centro, y
- Hacer frente a las amenazas que se presenten.

Se fijarán objetivos jerárquicos teniendo en cuenta las prioridades marcadas. Dichos objetivos han de caracterizarse por ser: reales, consistentes y medibles. Deberán de ser tangibles para poder trazar una estrategia a seguir.

Las estrategias que pueden seguirse a partir de aquí se clasifican en:

- *Estrategias de Supervivencia (debilidades + amenazas).*
- *Estrategias Adaptativas (debilidades + oportunidades).*
- *Estrategias Defensivas (fortalezas + amenazas).*
- *Estrategias Ofensivas (fortalezas + oportunidades).*

Finalmente, se considera tener en cuenta una serie de claves:

1. Sencillez, personalización y concreción.
2. Visión general.
3. Dedicación a su preparación.
4. Ha de ofrecer un estado de la situación del momento en que se ha hecho, para tomar decisiones después.
5. Pude darse el caso que lo que se presente como una amenaza, también sea una oportunidad en otro punto de la matriz.
6. Evaluación constante de las estrategias implementadas para observar la evolución.
7. Centrarse en conceptos concretos y no abstractos.
8. Revisión de las conclusiones para comprobar que tienen sentido.

#### **5.4. Estrategias de dinamización dirigidas a organizar la estructura interna**

Las estrategias integradas en esta categoría se vinculan a procesos de negociación y creación de consenso y se orientan principalmente a la definición de roles y funciones de todos los implicados, la movilización de los recursos necesarios y el acuerdo de procesos y mecanismos de participación. Resultan estrategias de dinamización útiles y efectivas para la creación de condiciones que definan el liderazgo compartido, horizontal y distribuido, así la posible institucionalización de la “figura rotativa” del grupo impulsor en el centro que asuma el liderazgo compartido en un determinado momento.

##### **5.4.1. Descriptores de lugares de trabajo**

Esta estrategia permite también clarificar qué funciones, actividades, acciones y/o trabajos específicos se espera desarrollen las personas que integran una unidad, en nuestro el grupo impulsor que asuma el liderazgo compartido en un determinado momento.

Los descriptores de puestos de trabajo buscan, por lo tanto, definir operativamente un determinado puesto o especificar más las descripciones generales que a veces se hacen de ellos.

##### **5.4.2. Cuadro lineal de distribución del trabajo**

Pudiendo ser complementaria a la anterior, esta estrategia se utiliza para relacionar el conjunto de actividades y/o acciones asignadas a la unidad (grupo impulsor) con los puestos que la integren (por ejemplo, equipo directivo, profesorado, asesor/a externo, etc.). Su elaboración contempla la enumeración de actividades, con estimación del tiempo que les corresponde, que quedan asignadas a la unidad (grupo impulsor) y la participación que las personas integrantes de esa unidad tienen en ellas.

## GLOSARIO

Los conceptos que se señalan en este glosario pretenden proporcionar un marco conceptual común a todos aquellos docentes que quieran indagar más sobre las Prácticas Educativas Basadas en la Evidencia.

### Conocimiento

La información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables (Alavi & Leidner, 2003: 19).

### Difusión

Proceso mediante el cual se comunican resultados de investigación a través de ciertos canales, en un periodo de tiempo y entre los miembros de un sistema social (Rogers, 1995, citado en Malin & Brown, 2019: 5).

### Dimensiones del Conocimiento

La Comisión Europea (2007) distingue tres dimensiones de conocimiento: creación, aplicación y mediación del conocimiento.

- *Creación de conocimiento*: hace referencia a la producción de conocimiento basado en la investigación relacionada con la educación y la formación.
- *Aplicación del conocimiento*: hace referencia a la utilización de la investigación y la evidencia científica por parte de los responsables de la toma de decisiones educativas, de los profesionales y de otros usuarios finales.
- *Mediación del conocimiento*: hace referencia a la intermediación del conocimiento, es decir, a que este sea accesible y se facilite su difusión.

### Escuelas como organizaciones que aprenden

Escuelas donde las creencias, valores y normas promueven el aprendizaje sostenido del profesorado, creando un ambiente de aprendizaje permanente, es decir, una cultura de aprendizaje que nutre toda la escuela y en la que el "aprender a aprender" es esencial para todos los involucrados (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2016).

### Escuelas comprometidas con la investigación

Escuelas donde se desarrolla investigación, en las que se llevan a cabo proyectos de intervención que abordan problemas prácticos, y/o que desarrollan programas conjuntos de investigación con universidades (Dimmock, 2016, citado en Flores, 2018: 3).

### Evidencia

Prueba, dato verificado, demostración (Cain & Allan, 2017; Slavin & Madden, 2018; Tejedor, 2007).

## **Innovación**

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2016) determina que la innovación constituye un cambio que incide en algún aspecto estructural de la educación para mejorar su calidad, lo cual puede ocurrir a nivel de aula, de institución educativa y de sistema escolar.

## **Investigación basada en la práctica**

Proceso de investigación llevado a cabo por los profesionales de la educación sobre la actividad que están desarrollando, con el objetivo de comprender esa actividad y mejorarla (Foreman-Peck & Winch, 2010: 16).

## **Investigación educativa**

Aplicar el proceso organizado, sistemático y empírico que sigue el método científico para comprender, conocer y explicar la realidad educativa, como base para construir la ciencia y desarrollar el conocimiento científico de la educación [...] Está dirigida a la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos con el fin de que estos sirvan de base tanto para la comprensión de los procesos educativos como para la mejora de la educación. (Bisquerra, 2004: 37-38).

## **Investigación en educación**

Ciencia social comprometida con la motivación y las expectativas de los participantes en la investigación. La investigación en educación es una forma de informar sobre la realidad educativa que es sensible con la complejidad y los propósitos de la práctica educativa y que, en sus formas más avanzadas, comporta tejer los conocimientos que surgen de la investigación para ponerlos a disposición de los actores de la educación (Edwards, 2012).

## **Investigación-Acción**

Proceso de indagación realizado por el profesorado de manera colaborativa que combina ciclos de acción y reflexión y que tienen por finalidad la mejora de la práctica educativa (Latorre, 2007).

## **Movilización del Conocimiento**

"La capacidad de acceder, comprender, compartir y accionar sobre las diferentes formas de evidencia, incluida la que deriva de la investigación" (Nelson & Campbell, 2017: 130). Implica, además, la comprensión y el fomento de la relación existente entre la investigación y la práctica.

## **Movilizadores del Conocimiento**

Individuos u organizaciones/entidades clave que realizan acciones de movilización del conocimiento mediante: (1) alguna forma de intermediación y/o (2) acciones de conexión emprendidas por miembros o comunidades de investigación y práctica. En inglés también se les suele llamar: *brokers, mediators, intermediaries, translators, boundary spanners* (Malin & Brown, 2019).

## **Objetos delimitados**

Objetos ('artefactos') que se pueden usar para crear y mantener un significado común en diferentes comunidades de práctica. Ejemplos: documentos, herramientas y manuales (Wenger, 1998, citado en Malin & Brown, 2019: 6).

### **Práctica basada en la evidencia**

Se entiende la Práctica Basada en la Evidencia (PBE) como la implementación que une la práctica educativa cotidiana de los profesores con las últimas y más recientes investigaciones (Brown, 2017).

### **Práctica basada en la investigación**

Proceso en el que los profesores acceden, evalúan y aplican los hallazgos de la investigación académica para mejorar su práctica educativa (cómo enseñan) y que tiene como resultado la mejora de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes (Brown & Flood, 2018; Cain & Allan, 2017; Cerdán, 2015; Malin & Brown, 2019; Murillo & Perines, 2017; Slavin & Madden, 2017; Vanderlinde & Van Braak, 2015).

### **Práctica docente**

Se entiende como la actividad que el/la maestro/a desarrolla cotidianamente en el aula, sujeta a determinadas condiciones organizativas e institucionales, así como sociohistórico culturales del contexto en que se sitúa el centro educativo. Esta práctica se centra en el proceso de enseñanza-aprendizaje y conjuga una relación entre maestro/a, alumno/a y conocimiento (Achilli, 1988).

### **Redes**

Grupos o sistemas de personas y organizaciones interconectadas (incluidas las escuelas) cuyos objetivos y propósitos incluyen la mejora del aprendizaje y los aspectos del bienestar que se sabe afectan el aprendizaje (Hadfield, Jopling, Noden, O'Leary, & Stott, 2006, citado en Malin & Brown, 2019: 6).

### **Teorías de la acción/Modelos de acción**

Se refieren a aquellas "creencias y las asunciones, implícitas o poco articuladas que llevan a las personas o grupos actuar de una manera determinada" (Hatch, 1998: 4) y que "orientan las acciones, ofrecen las estrategias y los mapas de ruta para los educadores en su intención de alcanzar sus objetivos" (Brown & Flood, 2018: 145).

### **Tipos de Conocimiento**

Hace referencia a las diferentes clasificaciones del concepto de "conocimiento". La OCDE (2000, citado por Villalba, 2007), indica cuatro tipos de conocimiento:

- a) Saber qué (*know-what*): conocimiento de algo, un dato o una información.
- b) Saber por qué (*know-why*): referido al conocimiento de teorías y explicaciones respecto los fenómenos y la realidad.
- c) Saber cómo (*know-how*): concretamente el conocimiento procedimental de cómo ejecutar una tarea o actividad.
- d) Saber quién (*know-who*): referido al conocimiento quién es experto en un área determinada o saber quién tiene un conocimiento específico.

## PARA AMPLIAR CONOCIMIENTOS

En este apartado recogemos una selección de libros y recursos en línea que le pueden ser útiles para seguir indagando en las Prácticas Educativas Basadas en Evidencias. Puede encontrar sugerencias sobre estos y otros materiales de consulta en la web del proyecto: <https://pagines.uab.cat/pbe/ca>

## Libros y capítulos de libro

### LIBRO DEL PROYECTO

**Prácticas educativas basadas en evidencias. Reflexiones, estrategias y buenas prácticas**

Gairín, J. e Ion. G. (2020). *Prácticas educativas basadas en evidencias. Reflexiones, estrategias y buenas prácticas*. Madrid: Narcea.

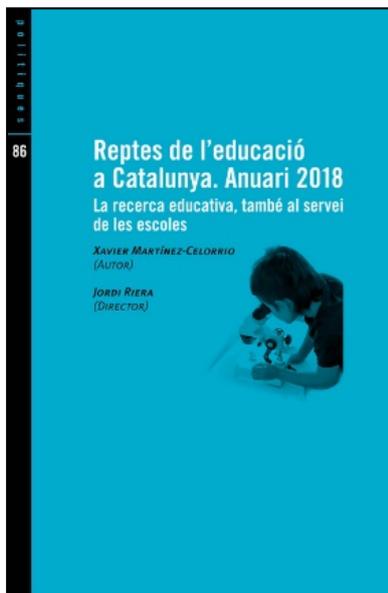


La presente aportación recopila el conocimiento existente en nuestro contexto sobre esta estrategia de mejora basada en fundamentar las prácticas educativas en evidencias. Recoge resultados de investigaciones y aportaciones teóricas internacionales y nacionales, que apoyan las reflexiones que se hacen. Pero también, aporta herramientas para llevarlo a cabo, así como buenas prácticas identificadas en los centros educativos que lo practican.

El libro, que puede considerarse como un manual de este planteamiento innovador, desarrolla aspectos varios: Fundamentación (4 capítulos), Estrategias e instrumentos para la intervención (3 capítulos), Buenas prácticas (2 capítulos) y el Contexto de intervención (3 capítulos)

**La recerca educativa, també al servei de les escoles. Models emergents per a la millora de l'impacte de la recerca educativa (*La investigación educativa, también al servicio de las escuelas. Modelos emergentes para la mejora del impacto de la investigación educativa*)**

Martínez-Celorio, X. (2019). La recerca educativa, també al servei de les escoles. Models emergents per a la millora de l'impacte de la recerca educativa. En J. Riera (Dir.), *Reptes de l'educació de Catalunya. Anuari 2018* (pp. 535-582). Barcelona: Fundació Jaume Bofill. Recuperado de <https://www.fbofill.cat/publicacions/la-recerca-educativa-tambe-al-servei-de-les-escoles-models-emergents-la-millora-de>



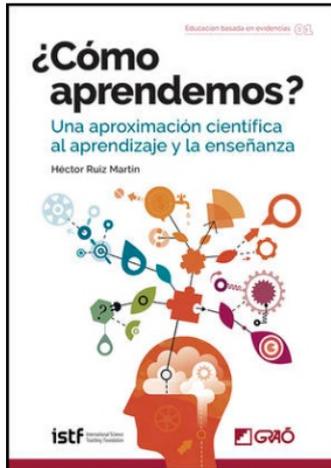
Anualmente la Fundación Jaume Bofill analiza algunos de los retos clave que afronta la educación en Catalunya, y que son extensivos al Sistema Educativo Español General. En la edición del 2018 dedica uno de los capítulos a reflexionar sobre la investigación educativa.

La investigación educativa se considera un factor crítico en la calidad y la equidad de cualquier sistema educativo y en el planteamiento de su educación futura, pero es bien sabido que en la práctica sigue produciéndose una escisión entre práctica e investigación. El presente capítulo profundiza en el reto que supone conseguir que las prácticas de enseñanza-aprendizaje estén más bien fundamentadas desde las investigaciones más fiables, comprensibles y orientadas a los procesos de mejora continua de las escuelas.

Docentes y equipos directivos encontrarán en este capítulo una fuente para reflexionar sobre cómo la investigación educativa puede ofrecer oportunidades para la mejora de la práctica educativa, con propuestas para impulsar un ecosistema educativo basado en la investigación.

## ¿Cómo aprendemos? Una aproximación científica al aprendizaje y la enseñanza

Ruiz Martín, H. (2020). *¿Cómo aprendemos? Una aproximación científica al aprendizaje y la enseñanza*. Barcelona: Graó.

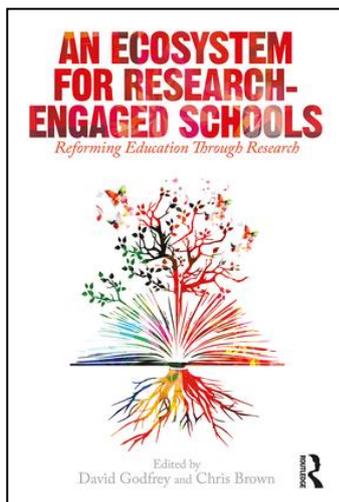


Libro que aproxima al lector a los conocimientos científicos que se han obtenido acerca de las acciones y circunstancias que promueven el aprendizaje en el contexto educativo. Se exponen desde los mecanismos cognitivos que rigen la memoria y el aprendizaje hasta los factores socioemocionales que influyen en la motivación y el desempeño de los estudiantes. Además, se detalla la investigación vinculada con los procesos clave de la enseñanza, tales como el feedback, la evaluación y la autorregulación.

Los docentes, a través de la lectura de este libro, pueden conocer los principios basados en la evidencia científica sobre cómo aprendemos, ayudando a analizar nuestra práctica educativa para favorecer aun más la experiencia de aprendizaje de nuestros estudiantes.

## An Ecosystem for Research-Engaged Schools. Reforming Education Through Research (Un ecosistema para escuelas dedicadas a la investigación. Reformar la educación a través de la investigación)

Godfrey, D. & Brown, C. (2019). *An Ecosystem for Research-Engaged Schools Reforming Education Through Research*. London: Routledge.

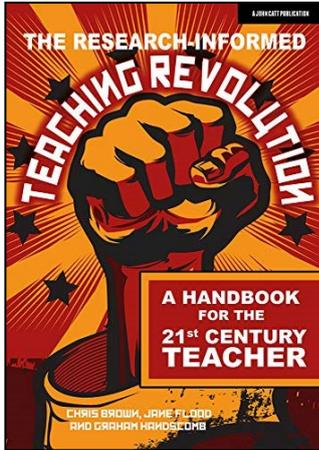


Libro que presenta investigaciones y estudios de caso que permiten observar el potencial que brinda el uso de la investigación por parte de los docentes para mejorar las escuelas. En él expertos internacionales de renombre exploran los elementos y dimensiones que caracterizan a las escuelas dedicadas a la investigación, vinculando el liderazgo escolar, el desarrollo profesional y la responsabilidad con el uso de las evidencias.

Docentes y equipos directivos, así como investigadores, pueden encontrar en este libro ideas para construir una escuela basada en evidencias; una escuela en la que las estructuras, la cultura, las prácticas y la política se alineen para promover la mejora escolar basada en los resultados de la investigación científica.

## The research-informed teaching revolution: A handbook for the 21st century teacher (*La revolución docente basada en la investigación: un manual para el maestro del siglo XXI*)

Brown, C., Flood, J., & Handscomb, G. (ed.) (2020). *The research-informed teaching revolution: A handbook for the 21st century teacher*. Woodbridge, United Kingdom: Jonh Catt Publication.



En los últimos años hemos asistido a una revolución de abajo hacia arriba (desde los docentes hacia las políticas educativas) que ha alentado el uso de la investigación por parte de los docentes, aunque al mismo tiempo sigue existiendo una brecha entre lo que hacen los docentes y lo que sugiere la investigación.

El libro parte de la premisa de que lo que necesitan docentes y equipos directivos es comprender cómo integrar la investigación educativa existente en la práctica diaria. Es por ello por lo que diversos expertos internacionales proporcionan en este manual orientaciones para ayudar a docentes y equipos directivos a hacer realidad la revolución educativa tomando como punto de partida la evidencia científica.

## Recursos/materiales en línea

### Plataforma de Prácticas Educativas Efectivas

<https://www.educaixa.com/es/landing-evidencias>

La Fundación “la Caixa” ha traducido el conjunto de recursos de la Education Endowment Foundation (EEF, <https://educationendowmentfoundation.org.uk/>), elaborando un repositorio de evidencias educativas en línea en español.

La herramienta muestra un conjunto de evidencias académicas de alta calidad de nivel internacional sobre la efectividad de diferentes intervenciones educativas a nivel escolar, incluyendo un análisis sobre su coste, eficacia e impacto.

La consulta de este recurso puede ayudar a docentes y equipos directivos a usar las evidencias para reflexionar y tomar decisiones fundamentadas.



## Què funciona en educació? (¿Qué funciona en educación?)

<https://www.fbofill.cat/projectes/que-funciona-en-educacio-evidencies-la-millora-educativa>



La Fundació Jaume Bofill e Ivàlua (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas) han impulsado el proyecto “¿Qué funciona en educación?”, que se propone revisar las evidencias generadas por la investigación científica sobre el impacto de políticas y prácticas educativas sobre el éxito educativo, especialmente de los colectivos más desfavorecidos.

Actualmente los materiales (publicaciones y vídeos) sólo están disponibles en catalán, organizándose también periódicamente seminarios y webinars para contextualizar los resultados y debatir las implicaciones de las evidencias en el contexto educativo.

El recurso puede favorecer que docentes, equipos directivos y comunidad educativa general dispongan de información revisada y enfocada en temas prioritarios para el sistema educativo. Ello puede servir para promover la incorporación o el replanteamiento de las prácticas educativas.

## What Works Clearinghouse

<https://ies.ed.gov/ncee/wwc/>

La web What Works Clearinghouse (WWC) revisa la investigación desarrollada sobre programas, productos, prácticas y políticas educativas. WWC revisa estudios e investigaciones que cumplen estándares de calidad rigurosos y proporciona resúmenes sobre los principales hallazgos con la finalidad de responder la pregunta: ¿Qué funciona en educación?



Para facilitar la búsqueda, los materiales se clasifican en base a 12 tópicos, tanto temáticos (alfabetización, matemáticas,

ciencias, comportamiento, atención a niños y jóvenes con necesidades educativas específicas, inglés para no nativos, excelencia en la enseñanza) como por tipología y nivel escolar (escuelas concertadas, educación infantil, educación primaria, secundaria obligatoria, y postobligatoria).

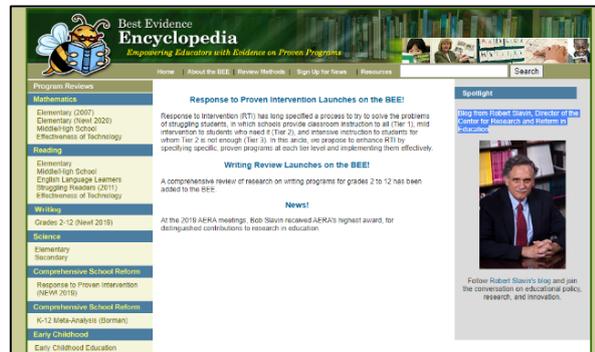
Es un recurso que proporciona información útil para que docentes y equipos directivos puedan tomar decisiones basadas en las evidencias. Los recursos solo están disponibles en inglés.

## Best-Evidence Encyclopedia (BEE) School of Education de la Johns Hopkins University

<http://www.bestevidence.org/>

La Best-Evidence Encyclopedia (Enciclopedia de las mejores evidencias) es un recurso creado por la Johns Hopkins University.

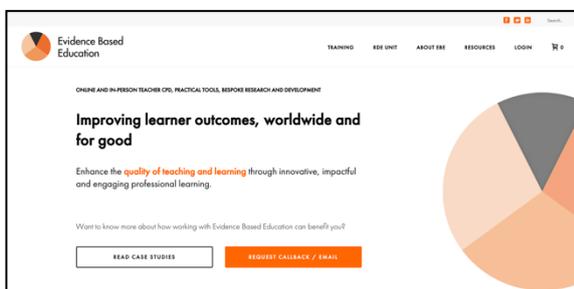
El recurso proporciona resúmenes de revisiones científicas producidas por diversos autores y organizaciones, así como los enlaces a los textos completos de cada revisión. Se analizan programas sobre matemáticas, lectura, escritura y ciencias, así como otros vinculados específicamente a infantil y primaria.



Docentes y equipos directivos pueden encontrar en este recurso información sobre programas educativos de eficacia demostrada para las etapas de educación infantil y primaria. Los materiales se encuentran sólo disponibles en inglés.

## Evidence Based Education

<https://evidencebased.education/>



La web Evidence Based Education (Educación Basada en Evidencia) ofrece formaciones y servicios para desarrollar prácticas educativas basadas en evidencias.

Trabajan estrechamente con organizaciones y centros educativos que comparten su misión de mejorar la educación.

Ofrece una biblioteca de recursos donde podrá encontrar: eBooks, podcasts, vídeos y seminarios webs, paneles de discusión, etc. También ofrece un curso de prueba gratuito.

Los recursos y materiales sólo se encuentran disponibles en inglés.

## Prácticas educativas Basadas en la Evidencia - Estrategias para su promoción (PBE-Tools)

<https://pagines.uab.cat/pbe/ca>

Prácticas educativas Basadas en la Evidencia es la página web del proyecto PBE-Tools: “Prácticas Educativas Basadas en la evidencia: diseño y validación de estrategias para la mejora de los centros educativos (EDU2017-88711-R)”, coordinado por el Equipo de Desarrollo Organizacional de la Universitat Autònoma de Barcelona y financiado por el Programa Estatal de I+D+i Orientada a los Retos de la Sociedad del Ministerio de Economía y Competitividad.

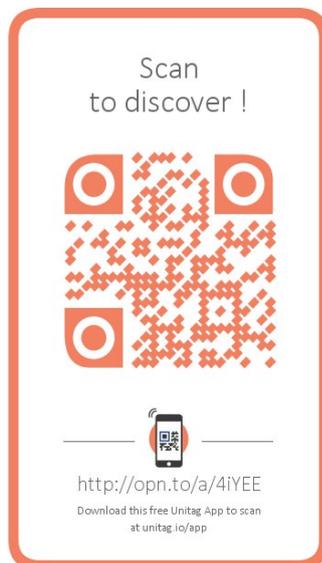


Ofrece material de soporte mediante recursos, bibliografía de interés, un glosario de términos relacionados con las prácticas educativas basadas en evidencias, etc.

Se pueden observar diferentes experiencias de centros educativos de las comunidades de Madrid y Cataluña llevadas a cabo en el marco del proyecto.

En su apartado de “Noticias” se muestran los últimos trabajos realizados.

## Redes Sociales PBE-Tools



En las Redes Sociales del proyecto, Instagram y Twitter, podrás seguir los avances del mismo, ver los resultados obtenidos, visualizar las experiencias de los centros participantes, conocer más sobre prácticas educativas basadas en evidencias, recursos sugeridos, etc. Podrás escanear los códigos QR y seguir las cuentas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achilli, E. L. (1988). La práctica docente: una interpretación desde los saberes del maestro. *Cuadernos de Antropología social*, (2), 5-18. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7174899.pdf>
- Alavi, M. & Leidner, D. (2003). Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios. En S. Barnes. (Ed.), *Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica* (pp. 17-40). Madrid, España: Thompson-Paraninfo.
- Bisquerra, R. (Coord.) (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España: La Muralla.
- Brown, C., & Flood, J. (2018). Lost in translation? Can the use of theories of action be effective in helping teachers develop and scale up research-informed practice? *Teaching and Teacher Education*, 72, 144-154. Doi:[10.1016/j.tate.2018.03.007](https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.03.007)
- Brown, C. (2017). Further exploring the rationality of evidence informed practice: A semiotic analysis of the perspectives of a school federation. *International Journal of Educational Research*, 82, 28-39. Doi:[10.1016/j.ijer.2017.01.001](https://doi.org/10.1016/j.ijer.2017.01.001)
- Brown, C., & Greany, T. (2018). The evidence-informed school system in England: Where should school leaders be focusing their efforts?. *Leadership and Policy in Schools*, 17(1), 115-137. Doi:[10.1080/15700763.2016.1270330](https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1270330)
- Brown, C., & Zhang, D. (2017). How can school leaders establish evidence-informed Schools: An analysis of the effectiveness of potential school policy levers. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 382-401. Doi:[10.1177/1741143215617946](https://doi.org/10.1177/1741143215617946)
- Brown, C., Zhang, D., Xu, N., & Corbett, S. (2018). Exploring the impact of social relationships on teachers' use of research: a regression analysis of 389 teachers in England. *International Journal of Educational Research*, 89, 36-46. Doi:[10.1016/j.ijer.2018.04.003](https://doi.org/10.1016/j.ijer.2018.04.003)
- Cain, T. (2019). Research-informed initial education. En D. Godfrey, y C. Brown (ed.), *An ecosystem for research-engaged schools. Reforming education through research* (pp. 123-137). London: Routledge.
- Cain, T., & Allan, D. (2017). The invisible impact of educational research. *Oxford Review of Education*, 43(6), 718-732. Doi:[10.1080/03054985.2017.1316252](https://doi.org/10.1080/03054985.2017.1316252)
- Coburn, C. E., & Talbert, J. E. (2006). Conceptions of Evidence Use in School Districts: Mapping the Terrain. *American Journal of Education*, 112, 469-495. Doi:[10.1086/505056](https://doi.org/10.1086/505056)
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: a review of the international literature*. England, UK: CfBT Educational Trust.
- Dimmock, C. (2016). Conceptualising the research–practice–professional development nexus: mobilising schools as ‘research-engaged’ professional learning communities. *Professional Development in Education*, 42(1), 36-53. Doi:[10.1080/19415257.2014.963884](https://doi.org/10.1080/19415257.2014.963884)
- Edwards, A. (2012). User engagement and the process of educational research. En T. Fenwick & L. Farrell (ed.), *Knowledge mobilization and educational research. Politics, languages and responsibilities* (pp.44-57). London and New York: Routledge.

- European Commission (2007). *Towards more knowledge-based policy and practice in education and training*. Commission staff working document. SEC (2007) 1098. Recuperado de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/962e3b89-c546-4680-ac84-777f8f10c590>
- Flores, M. A. (2018). Linking teaching and research in initial teacher education: knowledge mobilisation and research informed practice. *Journal of Education for Teaching*, 44(5), 621-636. Doi: [10.1080/02607476.2018.1516351](https://doi.org/10.1080/02607476.2018.1516351)
- Foreman-Peck, L., & Winch, C. (2010). 'Good practice' and evidence-based teaching. En *Using educational research to inform practice. A practical guide to practitioner research in universities and colleges* (pp. 45-55). London, UK: Routledge.
- Gairín, J., & Armengol, C. (1996). *La jefatura de estudio. Estrategias de actuación*. Madrid, España: Ministerio de Educación y Cultura.
- Gairín, J., & Armengol, C. (2015). Promover e impulsar mejoras educativas. En J. Gairín (Coord.), *Manual Integrado de Acción Tutorial* (pp. 279-361). Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- García, N., & Nicolás, R. M. (Eds.). (2013). *Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública (SEP). Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2648>
- Godfrey, D. (2016). Leadership of schools as research-led organisations in the English educational environment: Cultivating a research-engaged school culture. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 301-321. Doi: [10.1177/1741143213508294](https://doi.org/10.1177/1741143213508294)
- Gough, D., Tripney, J., Kenny, C., & Buk-Berge, E. (2011). Evidence informed policymaking in education in Europe: EIPEE final project report. Disponible en <http://www.eipee.eu/>
- Greany, T., & Maxwell, B. (2017). Evidence-informed innovation in schools: aligning collaborative research and development with high quality professional learning for teachers. *International Journal of Innovation in Education*, 4(2/3), 147-170. Doi: [10.1504/IJIE.2017.088095](https://doi.org/10.1504/IJIE.2017.088095)
- Hanscomb, G. (2019). Professional learning and research. En D. Godfrey, y C. Brown (ed.), *An ecosystem for research-engaged schools. Reforming education through research* (pp. 138-153). London: Routledge.
- Hemsley-Brown, J.V., & Sharp, C. (2004). The use of research to improve professional practice: a systematic review of the literature. *Oxford Review of Education*, 29(4), 449-470. Doi: [10.1080/0305498032000153025](https://doi.org/10.1080/0305498032000153025)
- Latorre, A. (2007, 4ª ed.). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona, España: Graó.
- Malin, J. R., & Brown, C. (2019). Joining Worlds: Knowledge Mobilization and Evidence-Informed Practice. En J. Malin, & C. Brown (Eds.). (2019), *The Role of Knowledge Brokers in Education: Connecting the Dots Between Research and Practice* (pp. 1-10). Abingdon (Oxon), New York: Routledge.

- Nelson, J., & Campbell, C. (2017) Evidence-informed practice in education: meanings and applications. *Educational Research*, 59(2), 127-135. Doi:[10.1080/00131881.2017.1314115](https://doi.org/10.1080/00131881.2017.1314115)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2016). *Serie "Herramientas de apoyo para el trabajo docente". Texto 1: Innovación Educativa*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5135/Innovación%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016). What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers school leaders and teachers. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>
- Perines, H. (2018). ¿Por qué la investigación educativa no impacta en la práctica docente? *Estudios Sobre Educación*, 34, 9–27. Doi:[10.15581/004.34.9-27](https://doi.org/10.15581/004.34.9-27)
- Ramírez, E. (2007). Estrategias de dinamización, apoyo y asesoramiento a grupos de profesorado y centros educativos. *Cuadernos de Docencia - Revista Digital de Educación*, 1(7), 1-5. Recuperado de: <http://www.st2000.net/cdocencia/numero007/art00701.pdf>
- Ramírez, M. A. (2020). Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa. *Ciencia y Educación*, 1(2), 59–76. Recuperado de <http://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/12>
- Schildkamp, K., Lai, M. K., & Earl, L. (2012). *Data-based decision making in education: Challenges and opportunities*. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Schildkamp, K., & Kuiper, W. (2010). Data-informed curriculum reform: Which data, what purposes, and promoting and hindering factors. *Teaching and Teacher Education*, 26, 482–496. Doi: [10.1016/j.tate.2009.06.007](https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.06.007)
- Slavin, R. (2002). Evidence-Based Education Policies: Transforming Educational Practice and Research. *Educational Researcher*, 31(7), 15–21. [10.3102/0013189X031007015](https://doi.org/10.3102/0013189X031007015)
- Slavin, R., & Madden, N. (2018). *La evidencia en la educación. Tomar decisiones a partir de los resultados de evaluaciones rigurosas*. EduCaixa. Ciclo de conferencias Revolución educativa. Recuperado de <https://www.educaixa.com/es/-/robert-slavin-y-nancy-madden-la-transformacion-educativa-basada-en-la-evidencia>
- Tejedor, F. J. (2007). Innovación Educativa Basada en la Evidencia (IEBE). *Bordón*, 59(2-3), 475-488. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2553098.pdf>
- Villalba, E. (2007). *The Concept of Knowledge for a Knowledge-based Society*. Italy: European Commission. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/38616088.pdf>