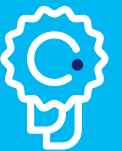


Programa Educativo Bilingüe

Herramienta de autoevaluación para dirección de centros



© British Council (2021)

The following publication contains public sector information licensed under the Open Government Licence v3.0. Content has been translated and adapted from the original self evaluation framework “How good is our school?” 4th Edition, published by Education Scotland © Crown copyright 2015.

La siguiente publicación contiene información elaborada por el sector público británico, con licencia de uso de la Open Government License v3.0. El contenido se ha traducido y adaptado del marco de autoevaluación original “How good is our school?” 4th Edition publicada por El Departamento de Educación en Escocia © Crown copyright 2015.

Introducción

El Programa Educativo Bilingüe (PEB) del British Council, en colaboración con el Ministerio de Educación y Formación Profesional, ha funcionado con mucho éxito durante más de 25 años y cada año participan 40.000 alumnos de entre 3 y 16 años de 90 centros de primaria y 57 de secundaria de 10 Comunidades Autónomas de España, además de Ceuta y Melilla.

Como en todos los programas, especialmente los que son a largo plazo como este, es necesario renovarse periódicamente: actualizar metodologías, innovar y realizar los cambios necesarios para que el programa evolucione, funcione y siga siendo relevante. Los centros que han participado en el Programa Educativo Bilingüe siempre han conseguido hacer frente a este reto y esta herramienta de autoevaluación tiene por objetivo ayudarles a seguir haciéndolo. La herramienta ofrece un marco claro y una metodología estandarizada para fomentar los debates y animar a reflexionar dentro de los centros educativos y continuar garantizando los mejores resultados de aprendizaje posibles para todos los alumnos.

Esta herramienta se basa en el enfoque que ofrece **'How good is our school? 4th Edition'** del Departamento de Educación de Escocia, y especialmente la sección **'Leadership and Management'** (Liderazgo y gestión). Un equipo formado por cuatro directores de centros PEB y la directora del **British Council School** adaptaron este marco para que encajara en el programa. Se hizo una prueba piloto en 14 centros educativos entre diciembre de 2020 y enero de 2021 y, con los comentarios recibidos, modificamos la herramienta final.

La herramienta se organiza en cinco áreas de debate y autoevaluación:

1. Autoevaluación para mejorar los centros
2. Liderazgo del aprendizaje
3. Liderazgo del cambio
4. Liderazgo y gestión del personal
5. Gestión de recursos para fomentar la equidad

Siguiendo el modelo del Departamento de Educación de Escocia, hemos identificado las mejores prácticas en cada área y hemos establecido una serie de indicadores de calidad que sirven como objetivos que, una vez logrados, demuestran también que se trata de una buena práctica. También hemos planteado una serie de preguntas-reto recomendadas para cada indicador para ayudar a centrar el debate en los datos y en otra información que nos indique hasta qué punto se está llegando a los objetivos. Después de terminar un área, se puede elegir entre hacer una autoevaluación como

fortaleza, como una propuesta de mejora o como un punto prioritario en el que centrarse en un futuro.

La finalidad clave de esta herramienta es ayudar a los equipos directivos a reflexionar y a debatir sobre áreas específicas del rendimiento para mejorarlas, incluso si el rendimiento ya es muy bueno. Con esto en mente, algunas de las áreas se solapan o cubren la misma temática desde distintas perspectivas para garantizar que el proceso de reflexión incluya comentarios de todos los que trabajan en el proyecto para hacer que

el centro sea lo mejor posible: equipos directivos, profesorado, alumnos y familias. Esta estrategia va más allá de una autoevaluación subjetiva basada en opiniones. Busca recopilar datos de varias fuentes que se puedan verificar y que después se puedan utilizar para identificar los casos de éxito y tomar decisiones más objetivas e informadas sobre áreas que requieran atención o mejora para seguir avanzando.



La forma de utilizar la herramienta es una decisión que debe tomarse en el centro.

La forma de utilizar la herramienta es una decisión que debe tomarse en el centro y que probablemente vaya cambiando con el paso del tiempo. Puede ser que decidáis trabajar en estas cinco áreas de manera independiente durante todo el curso, o incluso durante más tiempo, y que optéis por un orden que os vaya mejor. O quizás queráis debatir todas las áreas al principio del curso para ayudaros a planificar el año escolar o también al final para ver qué ha cambiado y por qué. A lo mejor preferís trabajar en un área y con un solo indicador de calidad para ayudaros a centraros y a recopilar datos fiables que necesitéis para llegar a acuerdos sobre los cambios a realizar. Puede ser que elijáis trabajar con otro centro para compartir buenas prácticas sobre un indicador de calidad y para ayudaros mutuamente en los cambios que queráis realizar. Todas estas opciones son igualmente válidas.

Lo que importa es que la herramienta y el debate que se genere sean útiles para vuestro caso concreto y que os ayuden a cambiar cosas de vuestro centro para que podáis identificar y documentar vuestras fortalezas y cualquier área de desarrollo y así poder tomar decisiones informadas sobre las acciones específicas que necesitéis llevar a cabo para que vuestro centro funcione todavía mejor.

Finalmente, es importante añadir que consideramos este paso como uno más del proceso continuo para garantizar que el Programa Educativo Bilngüe ofrezca a los alumnos la mejor educación posible y que ayude a todos los alumnos a alcanzar las mejores resultados de aprendizaje posibles. La herramienta, por lo tanto, no es algo rígido y continuaremos pidiéndoos vuestra opinión para desarrollarlo y mejorarlo en el futuro, para que siga siendo relevante y útil.



Contenidos	Página	
	Indicador 1. AUTOEVALUACIÓN PARA MEJORAR LOS CENTROS	6
	Indicador 2. LIDERAZGO DEL APRENDIZAJE	11
	Indicador 3. LIDERAZGO DEL CAMBIO	16
	Indicador 4. LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL PERSONAL	21
	Indicador 5. GESTIÓN DE RECURSOS PARA FOMENTAR LA EQUIDAD	26

1

AUTOEVALUACIÓN PARA MEJORAR LOS CENTROS



Este indicador define la autoevaluación rigurosa como una responsabilidad de todos. Destaca la importancia de los enfoques colaborativos para la autoevaluación y la mejora continua. Hace hincapié en la necesidad de un liderazgo fuerte y un análisis robusto de la información y los datos, así como de las características esenciales de la mejora personal continua y efectiva. Un factor clave en este indicador es demostrar el impacto de la autoevaluación en relación con los resultados para todos los alumnos.





1

AUTOEVALUACIÓN PARA MEJORAR LOS CENTROS

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>A</p> <p>Enfoques colaborativos para la autoevaluación</p>	<p>Todo el personal comprende que la autoevaluación es un aspecto integral que ayuda a la mejora continua. Utilizamos varios enfoques efectivos para garantizar que todo el personal, familias, alumnos y otras partes interesadas participen activamente en nuestras actividades continuas de autoevaluación. Los líderes en todos los niveles apoyan la reflexión de individuos, grupos y de todos aquellos que forman parte de la comunidad de aprendizaje. La participación de los alumnos es una característica importante de este enfoque de autoevaluación y mejora continua. A través de una colaboración regular y efectiva, nuestra comunidad desarrolla una visión compartida de las fortalezas y las necesidades de mejora del centro. Hay mecanismos muy efectivos a consultar y podemos mostrar cómo sus puntos de vista conforman los cambios y mejoras.</p> <p>A1. La autoevaluación es una parte integral de cómo trabajamos dentro de nuestra comunidad y es una característica continua de la vida escolar.</p> <p>A2. Todo el personal, alumnos, familias y otros miembros de la comunidad educativa están totalmente involucrados a la hora de mejorar el centro.</p> <p>A3. Toda la comunidad escolar comparte la visión de las fortalezas y las necesidades de mejora de la escuela.</p>	<p>¿Entiende todo el personal su responsabilidad de mejorar el centro a través de la autoevaluación?</p> <p>¿Conoce y comprende todo el personal las herramientas que se utilizarán en las actividades de autoevaluación?</p>

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>B Análisis y evaluación de inteligencia y datos</p>	<p>Dentro del centro y en nuestra comunidad de aprendizaje, nos involucramos regularmente en actividades efectivas para la mejora de la calidad y moderación, y hemos acordado estándares y expectativas.</p> <p>Todo el personal analiza y usa las evidencias de manera efectiva para garantizar un enfoque claro en aquellas prioridades que tendrán el mayor impacto. Tenemos información precisa y detallada sobre la calidad del aprendizaje y la enseñanza y los logros de todos los alumnos. Recopilamos una gran variedad de datos e información para monitorear y valorar el progreso de todos los estudiantes. Regularmente analizamos esta información, haciendo uso de herramientas tecnológicas adecuadas, para identificar tendencias y necesidades de aprendizaje.</p> <p>Hemos tomado medidas para garantizar que toda la planificación, monitoreo, seguimiento y evaluación sean manejables y relevantes para todos los involucrados. Utilizamos una gran variedad de información a nivel local, nacional e internacional para reflexionar sobre la práctica actual y evaluar cualquier nueva iniciativa, idea y cambio que se hayan introducido. Buscamos y compartimos, de manera proactiva, buenas prácticas dentro y fuera del centro y, como resultado, podemos demostrar mejoras.</p> <p>B1. Durante todo el año, se presta atención a monitorear y a evaluar el aprendizaje, la enseñanza y los logros de los estudiantes para implementar mejoras.</p> <p>B2. El personal trabaja eficazmente como equipo. Existe un deseo intrínseco de compartir prácticas, y de apoyo y retos entre compañeros.</p> <p>B3. Miembros de la comunidad de aprendizaje participan en las mejoras escolares: estudiantes, familias y miembros de la comunidad de aprendizaje.</p> <p>B4. La documentación es suficientemente detallada, evaluativa y tiene un propósito claro.</p> <p>B5. Las actividades de aprendizaje profesional para el personal están claramente vinculadas a los resultados de la autoevaluación y a las áreas identificadas para mejorar.</p> <p>B6. Todo el personal comprende la necesidad de mantenerse al día en materia de pedagogía y de tener una visión de futuro en sus actividades de evaluación y mejora.</p>	<p>¿Cómo usamos soluciones digitales para apoyar el análisis de información y datos?</p> <p>¿Cómo aseguramos que la mejora para el alumno sea central en todas las actividades de autoevaluación?</p> <p>¿Hasta qué punto hemos identificado nuestras fortalezas y áreas de mejora de todo el centro, departamentales y a nivel individual a través de la autoevaluación?</p>

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>C</p> <p>Impacto en los éxitos y logros de los alumnos</p>	<p>Nuestra autoevaluación se centra en aspectos clave de los éxitos y logros de los alumnos. Tenemos evidencia clara de mejora en función de las acciones tomadas como resultado de la autoevaluación. Podemos demostrar el impacto de la mejora derivada de la autoevaluación en el aprendizaje y la enseñanza, el éxito académico y el bienestar de todos los alumnos. Todos los miembros de la comunidad de aprendizaje, incluidos los estudiantes, comparten la información y la evidencia que utilizan para planificar la mejora continua.</p> <p>C1. El personal hace un uso efectivo de la investigación y los datos actualizados para facilitar el aprendizaje y desarrollo.</p> <p>C2. Los docentes usan diferentes formatos de evaluación para medir el progreso de los niños y jóvenes en todo el plan de estudios. Trabajan eficazmente con colegas de toda la comunidad de aprendizaje con estándares moderados.</p> <p>C3. Existe evidencia de que los niños y los jóvenes participan con confianza a la hora de valorar su propio aprendizaje y el trabajo de la escuela.</p> <p>C4. Las familias tienen oportunidad de apoyar regularmente esta mejora participando en una variedad de actividades formales e informales.</p>	<p>¿Tiene todo el personal aspiraciones y expectativas suficientemente altas para todos los estudiantes?</p> <p>¿Todos conocen los retos de la comunidad local y entienden las circunstancias que afectan la vida y el aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>¿Cómo somos de eficientes en tomar medidas para eliminar las barreras que nos impiden lograr los objetivos?</p> <p>¿Cómo involucramos a todas las partes interesadas (alumnos, personal, padres y cuidadores, familias y miembros de la comunidad) en la autoevaluación y la planificación de mejoras?</p> <p>¿Cómo se usa la evidencia de la autoevaluación para impulsar el cambio?</p>

Indicador 1. AUTOEVALUACIÓN PARA MEJORAR LOS CENTROS: enfoques colaborativos para la autoevaluación, análisis y evaluación de inteligencia y datos, impacto en los éxitos y logros de los alumnos.


FORTALEZAS

Identificamos qué hacemos eficazmente, nuestras fortalezas o puntos fuertes en el 1^{er} indicador.

¿Estamos preparados para compartir nuestras fortalezas en redes de apoyo y colaboración con otros equipos directivos?


PROPUESTAS DE MEJORA

Nuestras áreas de mejora o que requieren un cambio para llegar a ser fortalezas son:


PRIORIDADES

Acciones específicas que podemos tomar desde la dirección del centro para garantizar que nuestras áreas de mejora puedan convertirse en nuestras fortalezas.

2

LIDERAZGO DEL APRENDIZAJE



Este indicador se relaciona con el liderazgo de mejoras en el aprendizaje y la enseñanza. Destaca la importancia del compromiso profesional para mejorar la pedagogía a través de una serie de enfoques para el aprendizaje profesional a lo largo de toda la carrera. Se centra en el liderazgo que mejora los resultados de los estudiantes a través de permitirles liderar su propio aprendizaje.





2

LIDERAZGO DEL APRENDIZAJE

Indicadores

Características de la práctica altamente efectiva

PREGUNTAS Desafío

A

Compromiso profesional y trabajo colegiado

En todo nuestro centro se hace evidente el espíritu de compromiso profesional y trabajo colegiado. Se constata un fuerte liderazgo del aprendizaje por parte del personal en todos los niveles y en una variedad de contextos. Generamos y mantenemos relaciones constructivas, dentro de nuestro entorno y más allá, que fomentan la responsabilidad colectiva y el apoyo mutuo. Todo el personal asume funciones principales para motivar, apoyar e inspirar a otros. Nuestra escuela tiene una cultura de aprendizaje colegiado. Trabajamos colaborativamente para mejorar la enseñanza que conduce a experiencias de aprendizaje de alta calidad para nuestros alumnos. Todo el personal trabaja en colaboración con sus compañeros, los alumnos y las familias para llevar adelante las prioridades de mejora y aprender unos de los otros.

- A.1. El equipo directivo empodera a la plantilla para generar aptitudes de liderazgo, teniendo en cuenta las habilidades y talentos individuales, y toma medidas en todos los niveles para conseguir un compromiso de mejora del aprendizaje en el que esté implicado todo el personal.**
- A.2. El centro tiene una serie de sistemas efectivos y de estructuras para facilitar el trabajo colegiado regular.**
- A.3. Entre los docentes, existe una cultura de trabajo colegiado: el personal participa regularmente en tareas de investigación colaborativa, aprendizaje en parejas, debates, diálogos profesionales sobre la comprensión compartida de los estándares, la pedagogía, la evaluación y las estrategias para aumentar las posibilidades de lograr los objetivos, existiendo siempre una retroalimentación constructiva.**
- A.4. El profesorado trabaja en colaboración con alumnos, familiares y el resto de la comunidad educativa para desarrollar las prioridades de mejora y aprender conjunta y mutuamente.**

¿Cómo somos de eficientes buscando las habilidades individuales y los talentos del profesorado para promover mejoras?

¿Están definidas las responsabilidades de cada uno de los líderes de aprendizaje como indicadores evaluables?

¿Existe evidencia de un fuerte liderazgo del aprendizaje por parte del personal docente en todos los niveles de la organización?

¿Estamos utilizando una serie adecuada de enfoques que nos permiten trabajar colegiadamente y aprender los unos de los otros?

¿Hasta qué punto están mejorando nuestras prácticas aprendiendo colaborativamente?

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>B Impacto del aprendizaje profesional a lo largo de la carrera</p>	<p>Todo el personal participa habitualmente, de forma individual y colectiva, en el aprendizaje profesional a lo largo de su etapa docente. Planificamos y evaluamos nuestro aprendizaje profesional directamente según la calidad del impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Desarrollamos y utilizamos fuentes literarias e investigaciones para apoyar el proceso de liderazgo y el desarrollo del aprendizaje. Somos proactivos para garantizar que nuestro conocimiento de la materia esté actualizado. Apoyamos al personal para acceder a un aprendizaje profesional de alta calidad vinculado a temas transversales. Reflexionamos críticamente sobre el aprendizaje profesional individual y colectivo. Podemos evidenciar el impacto que nuestro aprendizaje profesional ha tenido en nuestro trabajo y en cómo ha ido progresando, además de en los logros de los alumnos a lo largo del tiempo.</p> <p>B.1. Los líderes del proyecto maximizan las oportunidades de aprendizaje profesional y facilitan que el personal aprenda individual y colectivamente, tanto dentro como fuera de la escuela.</p> <p>B.2. Todo el personal participa de forma individual y colectiva en el aprendizaje profesional que mejora los resultados de los alumnos.</p> <p>B.3. El aprendizaje profesional se planifica y evalúa basándose en su impacto, claro y medible, sobre los resultados de los alumnos.</p> <p>B.4. El personal debate regularmente cómo ha mejorado su práctica como resultado de sus actividades de aprendizaje profesional.</p>	<p>¿Cómo apoyamos al personal para que siga aprendiendo individual y colectivamente tanto dentro como fuera del centro?</p> <p>¿Hasta qué punto está comprometido críticamente el personal docente con la investigación y el desarrollo del aprendizaje y la enseñanza?</p> <p>¿Hasta qué punto compartimos nuestro aprendizaje profesional individual y colectivo en toda la escuela?</p> <p>¿Cómo evidenciamos el impacto de nuestro aprendizaje profesional sobre los logros de los alumnos?</p>

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>C</p> <p>Los alumnos lideran su propio aprendizaje</p>	<p>Damos apoyo y ofrecemos una amplia variedad de oportunidades para garantizar que los estudiantes puedan asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje, sus éxitos y sus logros. Los alumnos están desarrollando su confianza para tomar decisiones sobre su propio aprendizaje y liderar el de los demás. Lo demuestran en una variedad de contextos de aprendizaje dentro de la escuela y la comunidad. Además, valoran el asesoramiento profesional y la experiencia del profesorado y de otras personas que apoyan su aprendizaje y toma de decisiones. Participan activamente en la comunicación y los debates sobre los pasos que van a seguir y contribuyen a planificar vías de aprendizaje que satisfagan sus necesidades y aspiraciones.</p> <p>C.1. En el centro, existen evidencias de una variedad de estrategias de apoyo al alumnado para que asuma la responsabilidad de su propio aprendizaje y progreso. Esto permite que tengan mayor confianza y habilidades para liderar su propio aprendizaje y el de los demás.</p> <p>C.2. Los alumnos participan regularmente en debates sobre su aprendizaje y progreso, y lo utilizan para establecer objetivos de aprendizaje claros.</p> <p>C3. ¿Los alumnos reciben apoyo adecuado para asegurar su participación y la igualdad de oportunidades de participación?</p>	<p>¿Con qué eficacia apoyamos a los alumnos para que se responsabilicen de su propio aprendizaje y progreso?</p> <p>¿Qué estrategias estamos usando para desarrollar la confianza de nuestros alumnos, para que puedan tomar decisiones y liderar su propio aprendizaje y el de los demás?</p>

Indicador 2. LIDERAZGO DEL APRENDIZAJE: compromiso profesional y trabajo colegiado, impacto del aprendizaje profesional a lo largo de la carrera. Los alumnos lideran su propio aprendizaje.


FORTALEZAS

Identificamos qué hacemos eficazmente, nuestras fortalezas o puntos fuertes en el 2º Indicador.

¿Estamos preparados para compartir nuestras fortalezas en redes de apoyo y colaboración con otros equipos directivos?


PROPUESTAS DE MEJORA

Nuestras áreas de mejora o que requieren un cambio para llegar a ser fortalezas son:


PRIORIDADES

Acciones específicas que podemos tomar desde la dirección del centro para garantizar que nuestras áreas de mejora puedan convertirse en nuestras fortalezas.

3

LIDERAZGO DEL CAMBIO



Este indicador se enfoca en el liderazgo colaborativo en todos los niveles para desarrollar una visión para el cambio y la mejora que sea significativa y relevante para el contexto de la escuela dentro de su comunidad. La planificación para una mejora continua debe estar basada en la evidencia y vinculada a una autoevaluación efectiva. La dirección del centro tiene que asegurarse de que la necesidad de cambio esté bien entendida y que el ritmo de cambio es apropiado para garantizar el impacto positivo deseado para los alumnos.





3 LIDERAZGO DEL CAMBIO

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>A</p> <p>Desarrollar una visión compartida, valores y objetivos relevantes para la escuela y su comunidad</p>	<p>Todo el personal muestra compromiso con los valores educativos compartidos y los estándares profesionales. Los líderes brindan un liderazgo sólido que ha permitido a nuestra escuela y a nuestra comunidad en general desarrollar, promover y mantener una visión aspiracional que sustenta nuestra mejora continua. Nuestra visión evoluciona a través de la reflexión y el debate en curso en la escuela y la comunidad. Como resultado de esta colaboración activa, la escuela y la comunidad poseen una visión, unos valores y unos objetivos que están moldeados por una clara comprensión del contexto social, económico y cultural en el que los niños, los jóvenes y sus familias viven, junto con nuestra conciencia de las políticas y prácticas actuales. Aunque es un liderazgo efectivo en todos los niveles, nuestra comunidad escolar trabaja conjuntamente para convertir la visión compartida en una realidad sostenible.</p> <p>A.1. Todo el personal tiene una comprensión muy clara del contexto social, económico y cultural de la comunidad local y de la política educativa actual.</p> <p>A.2. Todo el personal docente regularmente reflexiona y muestra un compromiso con los valores compartidos.</p> <p>A.3. Todo el personal tiene claras las fortalezas de la escuela y las áreas de desarrollo basadas en una gran variedad de evidencias. Esto se utiliza para identificar la motivación para futuras mejoras.</p>	<p>¿En qué medida nuestra comunidad educativa participa de nuestra visión, objetivos y valores?</p> <p>¿Qué rango de datos e información utilizamos para comprender el contexto social, económico y cultural de la comunidad local?</p> <p>¿Todos en la escuela tienen una clara comprensión de nuestras fortalezas colectivas y áreas para el desarrollo?</p> <p>¿Las conclusiones están evidenciadas con variedad de datos e información validados?</p>

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>B Planificación estratégica para la mejora continua</p>	<p>Los líderes del proyecto crean condiciones en las que el personal se siente seguro para iniciar un cambio bien informado y está comprometido con la responsabilidad colectiva en el proceso de cambio. Nos aseguramos de que los cambios propuestos demuestren la interconexión de la escuela y la comunidad para mejorar el aprendizaje y los resultados para niños y jóvenes. Los líderes guían y administran efectivamente la dirección estratégica y el ritmo del cambio. Tienen en cuenta la evaluación del riesgo para garantizar que sigamos las estrategias para lograr los cambios. Se organiza el tiempo para el diálogo profesional, el aprendizaje universitario y la autoevaluación para que todos los miembros de nuestra comunidad escolar puedan contribuir a nuestros planes de mejora continua.</p> <p>B1. Alumnos, familias, socios y personal están todos involucrados en la creación y revisión continua de la visión, objetivos y valores de la escuela.</p> <p>B2. Los alumnos reciben apoyo para comprender los objetivos y valores de la visión a través de los distintos contextos de aprendizaje.</p> <p>B3. La visión de la escuela es ambiciosa y se enfoca en mejorar los resultados para todos.</p> <p>B4. Los líderes de todos los niveles motivan, inspiran y guían cuidadosamente la dirección estratégica y ritmo de cambio para asegurar que los cambios den resultados positivos para los alumnos y sean sostenibles. Se presta especial atención a cómo es mejor llevar adelante las prioridades (por ejemplo, el uso de un rango de metodologías de mejora).</p> <p>B5. Los líderes crean condiciones para apoyar la creatividad, la innovación y la consulta.</p> <p>B6. La investigación de los profesionales es una característica regular de los enfoques para la mejora continua.</p>	<p>¿Qué efectividad tienen nuestros procesos para involucrar a toda la comunidad escolar en la revisión continua de nuestra visión, objetivos y valores?</p> <p>¿Qué estrategias empleamos para traducir nuestra visión, valores y objetivos en la práctica diaria dentro de nuestro centro? ¿Cómo de efectivas son?</p> <p>¿Cómo de bien utilizamos nuestra visión, objetivos y valores al tomar decisiones sobre futuras prioridades de mejora?</p> <p>¿Qué estrategias utilizamos para guiar la dirección estratégica y el ritmo de cambio? ¿Están cuidadosamente planificadas para asegurar tiempo suficiente para encajar mejoras?</p> <p>¿Cómo somos de eficientes a la hora de fomentar la creatividad y la innovación?</p> <p>¿Cuán efectivos son nuestros enfoques de planificación para una mejora continua?</p> <p>¿Cómo aseguramos un enfoque continuo para las mejoras de los resultados?</p>

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>C Implementación de mejoras y cambios</p>	<p>El personal de todos los niveles se responsabiliza de implementar el cambio y promover la igualdad y la justicia social en todo su trabajo. Los líderes principales de nuestra comunidad escolar promueven y apoyan la innovación, la creatividad y la investigación profesional que conducen a un cambio positivo. Trabajan colaborativamente para desarrollar una lógica clara y elegir enfoques apropiados para facilitar de manera efectiva el cambio que conduzca a una mayor igualdad para todos los estudiantes. Continuamente reflexionamos y desarrollamos la parte práctica teniendo en cuenta nuestra autoevaluación y nuestra visión para la mejora continua. El personal, los alumnos y los miembros de la comunidad participan regularmente en el pensamiento crítico y creativo. Como resultado, los niños y los jóvenes han desarrollado una mayor capacidad para responder y adaptarse al cambio. La investigación profesional y los enfoques creativos son parte integral del pensamiento y la práctica del personal, los alumnos y los socios. Tenemos estrategias efectivas para monitorear y evaluar el impacto de los cambios en los resultados para los estudiantes y el trabajo de nuestra escuela.</p> <p>C1. Todo el personal está comprometido con el cambio que resulta en mejoras para el centro.</p> <p>C2. Todo el personal está involucrado en el proceso de cambio y en evaluar el impacto de las mejoras. Esto es apoyado por a título individual de manera planificada y a través de los programas de formación del personal.</p> <p>C3. Oportunidades para el alumnado y personal para demostrar regularmente en el pensamiento crítico y creativo.</p>	<p>¿Hasta qué punto nuestras herramientas para el cambio impactan positivamente en el personal y mejoran los resultados en el centro?</p> <p>¿Qué efectividad tienen nuestros enfoques para evaluar y supervisar o hacer un seguimiento del impacto y la sostenibilidad de nuestro aprendizaje profesional?</p> <p>¿Cómo de bien lo hacemos para crear condiciones de colaboración para que el personal aprenda con y de otros a través de la investigación crítica? ¿Estamos maximizando todas las oportunidades disponibles para apoyar el aprendizaje colaborativo entre compañeros?</p>

Indicador 3. LIDERAZGO DEL CAMBIO: Desarrollar una visión compartida, valores y objetivos relevantes para el centro y su comunidad. Planificación estratégica para la mejora continua, implementación de mejoras y cambios.

 **FORTALEZAS**

Identificamos qué hacemos eficazmente, nuestras fortalezas / puntos fuertes en el 3^{er} Indicador.

¿Estamos preparados para compartir nuestras fortalezas en redes de apoyo y colaboración con otros equipos directivos?

 **PROPUESTAS DE MEJORA**

Nuestras áreas de mejora o que requieren un cambio para llegar a ser fortalezas son:

 **PRIORIDADES**

Acciones específicas que podemos tomar desde la dirección del centro para garantizar que nuestras áreas de mejora puedan convertirse en nuestras fortalezas:



4

LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL PERSONAL



Se vincula con la gestión del personal del centro, responsabilidades, mejoras, derechos y deberes.






4 LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL PERSONAL

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>A Estrategia de gestión</p>	<p>El liderazgo en nuestro centro se basa claramente en los principios clave de una gestión de alta calidad. Las funciones y responsabilidades de los grupos y los individuos se definen a través de una estrategia clara de gestión. El equipo directivo supervisa las acciones del personal del centro. Se asegura una respuesta rápida a las inquietudes, quejas y sugerencias de los interesados. El liderazgo estratégico conduce a resultados de alta calidad para niños y jóvenes.</p> <p>A1. Nuestra estrategia de gestión describe claramente las funciones y responsabilidades de todo el personal y del equipo directivo.</p> <p>A2. El centro registra sus respuestas a las propuestas, sugerencias, comentarios positivos o quejas que recibe por parte de la comunidad educativa, fomentando así la transparencia en los procesos participativos de toma de decisiones.</p>	<p>¿Promovemos los derechos y responsabilidades del profesorado?</p> <p>¿En qué medida podemos demostrar que aprendemos y mejoramos a partir de las quejas y sugerencias recibidas?</p> <p>¿Cómo involucramos a las familias y los alumnos y nos aseguramos de que hayan recibido suficiente información y tengan suficiente confianza para contribuir de manera positiva en las reuniones?</p>

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>B Construir y mantener un equipo profesional</p>	<p>Tenemos políticas y procedimientos de apoyo para todo el profesorado. Se utiliza un enfoque de <i>coaching</i> y <i>mentoring</i> para la revisión y el desarrollo profesional de manera efectiva con el objetivo de reflexionar sobre sus conocimientos y habilidades profesionales. El profesorado participa activamente en actividades formativas para mejorar su eficacia. El liderazgo está bien desarrollado para apoyar esta cultura del aprendizaje. El aprendizaje profesional prolongado está bien coordinado y brinda oportunidades significativas para que los profesores del centro aprendan los unos de los otros. Este desarrollo del personal y las acciones formativas llevadas a cabo tiene un impacto directo y positivo en los resultados de nuestros alumnos.</p> <p>B1. Los profesores del centro se preocupan por su propia formación, lo que les lleva a una actualización profesional.</p> <p>B2. Los profesores interinos o sustitutos, así como aquellos que se encuentran en su año de prácticas, reciben un buen apoyo para mejorar su confianza en el aula y desarrollar pedagogías y metodologías sólidas.</p> <p>B3. Además, cuentan con igualdad de oportunidades para incorporarse a las acciones formativas que se llevan a cabo en el centro.</p>	<p>¿De qué manera se deciden las necesidades formativas del profesorado?</p> <p>¿Los procedimientos y metodología del programa son transmitidos y explicados de manera clara al personal de nueva incorporación en el centro?</p> <p>¿Nuestro profesorado interino y sustituto se siente lo suficientemente apoyado?</p> <p>¿Nuestro centro tiene procedimientos y metodología para integrar un auxiliar de conversación?</p>

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>C Bienestar del personal</p>	<p>Existen políticas y procedimientos claros para garantizar el bienestar del personal del centro. La cultura y el espíritu de nuestro centro son positivos y van enfocados a las necesidades de todo el personal, miembros de la comunidad y estudiantes. Promovemos activamente la igualdad para todos y la seguridad en el lugar de trabajo. Nuestro personal se siente capacitado y motivado para tomar decisiones y liderar aspectos de mejora en el centro. Todo el personal del centro asume la responsabilidad de garantizar que nuestros enfoques de comunicación con los propios compañeros, alumnos, familias y la sociedad sean amplios, variados y efectivos. Las oportunidades para consultar, compartir información y plantear inquietudes están bien establecidas. Las líneas de responsabilidad son claras. Todo el personal del centro comparte información de manera efectiva, escucha a los demás y responde positivamente a las ideas y problemas planteados.</p> <p>C1. Todo el personal hace un uso efectivo de la comunicación digital y equilibra esto de manera eficaz con oportunidades de reuniones y tiempo de trabajo colaborativo en el centro.</p> <p>C2. La comunidad educativa es proactiva al abordar la discriminación basada en prejuicios para que todo el personal se sienta capaz de ser ellos mismos en el lugar de trabajo.</p> <p>C3. Existe una política de dignidad en el trabajo, que se comparte con todo el personal.</p> <p>C.4. Existe una política de bienestar que se comparte con todo el personal.</p>	<p>¿De qué manera mantenemos al personal informado y recordamos lo que se espera de su trabajo en el centro?</p> <p>¿En qué medida buscamos comentarios sobre la efectividad de nuestras comunicaciones y tenemos en cuenta las opiniones del profesorado del programa?</p> <p>¿Nuestros procedimientos de evaluación de riesgos, salud y seguridad del personal son apropiados y se implantan sistemáticamente?</p>

Indicador 4. LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL PERSONAL: Estrategia de gestión. Construir y mantener un equipo profesional. Bienestar del personal.

 FORTALEZAS	 PROPUESTAS DE MEJORA	 PRIORIDADES
<p>Identificamos qué hacemos eficazmente, nuestras fortalezas o puntos fuertes en el 4º indicador.</p> <p>¿Estamos preparados para compartir nuestras fortalezas en redes de apoyo y colaboración con otros equipos directivos?</p> <div data-bbox="152 901 716 1388" style="background-color: #e0e0e0; height: 305px; width: 100%;"></div>	<p>Nuestras áreas de mejora o que requieren un cambio para llegar a ser fortalezas son:</p> <div data-bbox="846 750 1411 1388" style="background-color: #e0e0e0; height: 400px; width: 100%;"></div>	<p>Acciones específicas que podemos tomar desde la dirección del centro para garantizar que nuestras áreas de mejora puedan convertirse en nuestras fortalezas:</p> <div data-bbox="1527 810 2092 1388" style="background-color: #e0e0e0; height: 362px; width: 100%;"></div>

5

GESTIÓN DE RECURSOS PARA FOMENTAR LA EQUIDAD



Se vincula con la gestión de recursos para promover y fomentar la equidad entre todos los miembros de la comunidad educativa.





5 GESTIÓN DE RECURSOS PARA FOMENTAR LA EQUIDAD

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>A</p> <p>Gestión económica de centros</p>	<p>Se cuenta con sistemas efectivos de administración y gestión económica que garantizan la sostenibilidad del centro. Se hace un uso innovador de los recursos económicos y materiales disponibles, que se asignan atendiendo a las prioridades y planes de mejora acordados. Se dispone de un presupuesto que se emplea de forma eficaz para satisfacer las necesidades de todo el alumnado. Todos los miembros de la comunidad educativa entienden sus responsabilidades para gestionar de manera eficaz los recursos. Somos proactivos en la búsqueda de recursos económicos para apoyar aspectos específicos de nuestro trabajo. Trabajamos juntos para garantizar la transparencia y la igualdad en el uso de nuestros recursos económicos y materiales. Se realiza una adecuada planificación de las cuentas de gestión y los gastos para mejorar la calidad del sistema de enseñanza y aprendizaje, y el éxito de todo el alumnado. Se realiza un seguimiento sistemático de las cuentas de gestión y presupuestos para incluir propuestas que mejoren los resultados de nuestros estudiantes.</p> <p>A.1. El equipo directivo y el profesorado del centro tienen una visión global de la situación socioeconómica del alumnado y se ponen en marcha mecanismos que garantizan la igualdad para todos a la hora de utilizar los recursos económicos y materiales.</p> <p>A.2. Los enfoques proactivos para la administración y gestión financiera garantizan que las cuentas de gestión estén disponibles y se utilicen de la manera más eficaz para dar respuesta a las prioridades a corto y a largo plazo.</p> <p>A.3. Los equipos directivos aseguran que el uso de los recursos económicos y materiales sea transparente y que garantice la igualdad para todos.</p> <p>A.4. Las decisiones sobre los gastos se toman de acuerdo con el proyecto educativo para alcanzar los objetivos de centro planificados.</p> <p>A.5. Los equipos directivos y el personal administrativo desarrollan sistemas y procedimientos eficaces para permitir que los presupuestos sean fácilmente monitorizados y priorizados.</p> <p>A.6. Se utilizan procedimientos de acuerdo con la normativa y el proyecto educativo para conseguir los recursos necesarios.</p> <p>A.7. Hay un impacto claro y medible de la gestión de los recursos económicos y materiales en la mejora de los resultados para todos los alumnos.</p> <p>A.8. El centro educativo evalúa y analiza de manera sistemática las decisiones sobre la gestión económica del centro y su impacto en la consecución de los objetivos.</p>	<p>¿Son eficaces y eficientes nuestros sistemas de gestión de los recursos económicos y materiales?</p> <p>¿Qué procedimientos empleamos para garantizar la transparencia y la equidad en el uso de nuestros recursos económicos y materiales?</p> <p>¿Nuestros sistemas para administrar presupuestos y recursos compartidos son eficaces para garantizar la promoción de la equidad?</p> <p>¿Con qué grado de eficacia asignamos recursos para alcanzar nuestros objetivos y nuestras propuestas de mejora?</p> <p>¿En qué medida nuestros procedimientos para la adquisición y asignación de recursos mejoran los resultados para todos los alumnos?</p> <p>¿En qué medida nuestras cuentas de gestión y nuestros presupuestos se centran en mejorar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje?</p>

Indicadores	Características de la práctica altamente efectiva	PREGUNTAS Desafío
<p>B</p> <p>Gestión de recursos y espacios de aprendizaje</p>	<p>Se hace un buen uso de los recursos disponibles, incluidas las tecnologías digitales, para crear, mantener y mejorar el entorno, que ha de ser motivador para un aprendizaje efectivo. Los entornos de aprendizaje en el centro se entienden como recursos de apoyo para el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como para la inclusión educativa. Se dispone de recursos variados y aptos para mejorar el rendimiento de los estudiantes en todos los niveles de su aprendizaje. Se potencia el uso independiente y responsable por parte del alumnado de recursos variados. Se garantiza un reparto y uso sostenible, transparente y equitativo que permite apoyar las necesidades de aprendizaje de todo el alumnado. Se gestionan de manera proactiva y eficiente los recursos asignados de acuerdo con los planes de mejora y los objetivos educativos. Se tiene en cuenta a todos los miembros de la comunidad educativa para obtener, asignar y utilizar de manera eficiente los recursos de los que se dispone. Se analizan las cuentas de gestión y los proyectos educativos, así como los planes de mejora para adoptar decisiones sobre el uso de los recursos. Se implementa de manera diligente la legislación en materia de salud, seguridad e higiene a la hora de utilizar los recursos para garantizar la seguridad de todos los miembros de la comunidad educativa. Como resultado, nuestros edificios son seguros y cualquier problema de salud y seguridad se identifica y aborda con prontitud.</p> <p>B.1. El impacto de los nuevos recursos se supervisa y evalúa cuidadosamente para garantizar un efecto positivo en el aprendizaje. La evidencia se utiliza para respaldar la adquisición de recursos en el futuro.</p> <p>B.2. Al planificar la adquisición de recursos, se considera garantizar la sostenibilidad de la mejora y la igualdad.</p> <p>B.3. Todos los recursos disponibles, incluidas las tecnologías digitales y los espacios al aire libre, se utilizan de manera eficaz para crear y mantener entornos de aprendizaje eficaces y seguros. Estos se usan además como soporte del aprendizaje.</p> <p>B.4. Los docentes hacen un uso eficaz de recursos variados, incluidas las tecnologías digitales, para apoyar adecuadamente las necesidades de aprendizaje de todo el alumnado.</p> <p>B.5. Hay sistemas de mantenimiento y organización de los recursos escolares para permitir que se utilicen eficazmente.</p> <p>B.6. Los alumnos pueden elegir entre una gran variedad de recursos y los utilizan de manera responsable y flexible para satisfacer sus necesidades individuales.</p> <p>B.7. Las instalaciones escolares son seguras y buenas a nivel sanitario para todos.</p>	<p>¿Se utilizan nuestros espacios educativos de manera apropiada para brindar experiencias de aprendizaje y para apoyar el bienestar de los alumnos, el personal y la comunidad educativa?</p> <p>¿Se siguen procedimientos rigurosos de auditoría para permitir una mejora en la planificación, monitorización y administración eficaz de nuestros recursos?</p> <p>¿Los estudiantes usan de manera efectiva recursos variados que incluyen espacios al aire libre y recursos comunitarios para potenciar su aprendizaje?</p> <p>¿Se siguen procedimientos seguros, saludables y eficaces en la gestión de recursos? ¿Son apropiados y proporcionados?</p> <p>¿Monitorizamos de manera efectiva el uso y el impacto de los recursos disponibles en los procesos de enseñanza y aprendizaje?</p> <p>¿Se trabaja en colaboración con la comunidad educativa para informar sobre las decisiones en la gestión de los recursos?</p> <p>¿Con qué eficacia utilizamos nuestros recursos para satisfacer las necesidades de aprendizaje de todos los alumnos y garantizar la equidad?</p>

Indicador 5. GESTIÓN DE RECURSOS PARA FOMENTAR LA EQUIDAD: Se vincula con la gestión de recursos para promover y fomentar la equidad entre todos los miembros de la comunidad educativa.


FORTALEZAS

Identificamos qué hacemos eficazmente, nuestras fortalezas o puntos fuertes en el 5º indicador.

¿Estamos preparados para compartir nuestras fortalezas en redes de apoyo y colaboración con otros equipos directivos?


PROPUESTAS DE MEJORA

Nuestras áreas de mejora o que requieren un cambio para llegar a ser fortalezas son:


PRIORIDADES

Acciones específicas que podemos tomar desde la dirección del centro para garantizar que nuestras áreas de mejora puedan convertirse en nuestras fortalezas:

Working group

Directoras de Centros Programa Bilingüe Ministerio de Educación y Formación Profesional - British Council

Teresa Bolado Ibañez, CEIP Carmen Hernández Guarch, Tres Cantos, Comunidad de Madrid

M^a Pilar Garcia Madruga, IES Clara Campoamor Rodríguez, Zaragoza, Aragón

Sara Pampín García, IES Ferrari, Valladolid, Castilla y León

M^a Cruz Verbo García, CEIP Gregorio Marañón, Toledo, Castilla La Mancha

British Council Spain

Mercedes Hernández Estrada, Head, British Council School

Mark Levy, Head English Programmes

Maureen McAlinden, Education Project Manager

