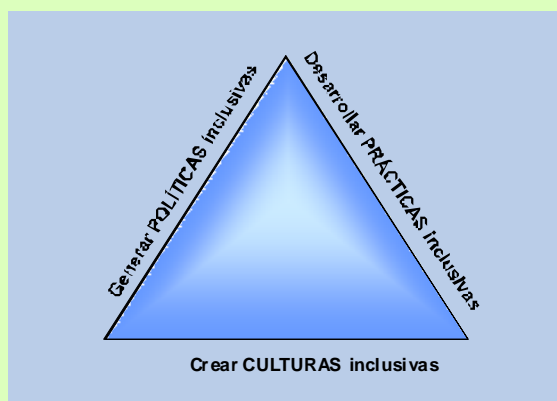


Index para la Inclusión

Desarrollo del juego, el aprendizaje y la participación
en Educación Infantil

Tony Booth, Mel Ainscow y Denise Kingston

Traducción y Adaptación:
Francisca González-Gil
María Gómez-Vela
Cristina Jenaro



Versión en Castellano para su uso y distribución en España

Editado y Producido para el Reino Unido por CSIE
(Centro de Estudios para la Educación Inclusiva)



²¹Office for Standards in Education (2004), *Special educational needs and disability; towards inclusive schools*, London, Ofsted.

²²The Home Office (2000) *Race Relations (Amendment) Act*, London, The Stationery Office.

²³Commission for Racial Equality (2002) *Preparing a Race Equality Policy for Schools*, London, CRE; Commission for Racial Equality (2002) *Code of Practice on the Duty to Promote Race Equality*, London, CRE; Commission for Racial Equality (2002) *The Duty to Promote Race Equality, A Guide for Schools*, London, CRE.

²⁴The Home Office (1975) *Sex Discrimination Act*, London, The Stationery Office; The Equal Opportunities Commission (2003) *What does the Sex Discrimination Act say?* www.eoc.org.uk

²⁵The Home Office (2003) *Employment Equality (Sexual Orientation) Regulations*, London, The Stationery Office.

²⁶The Home Office (2006) *Equality Act*, London, The Stationery Office.

los niños obtendrán un mayor beneficio cuando las personas vinculen sus acciones con valores plenamente inclusivos.

Si bien es posible encontrar leyes y políticas que apoyan nuestra visión amplia de la inclusión, los documentos han sido escritos desde perspectivas contrapuestas. Es difícil reconciliar la inclusión como "piedra angular" de la política gubernamental con otras políticas que fomentan la competición entre centros, y con padres que comparan precios para encontrar el centro que prefieren aunque esté fuera de su área de residencia. También es difícil adaptar el deseo de crear servicios de educación infantil de calidad para todos con el actual enfoque tan fragmentado de la mejora. Nosotros mantenemos que las políticas inclusivas igualitarias requieren una red nacional de servicios de educación y cuidado infantil de calidad en los diferentes países de Reino Unido, aunque no creemos que tal red deba reemplazar el apoyo a los padres que desean cuidar a sus hijos en casa o disponer de servicios cercanos al hogar. Intentar aplicar por igual todas las políticas gubernamentales perpetúa la confusión y demuestra por qué es importante desarrollar un marco inclusivo unificado que ajuste y adapte los requisitos que se nos exigen.

Parece claro que algunas barreras que proceden de las políticas del gobierno o de los entornos de los niños están fuera del control de quienes trabajan directamente con ellos. Las barreras más poderosas para el desarrollo del juego, el aprendizaje y la participación de los niños siguen siendo aquellas asociadas a la pobreza y otras desventajas que ésta produce. No obstante, los centros pueden cambiar y de hecho, cambian. Se puede influir radicalmente en las experiencias de los niños y los profesionales desarrollando culturas en las que todos sean respetados y se sientan seguros, y en las que las políticas y las prácticas apoyen el desarrollo del juego, el aprendizaje y la participación de todos los niños. Muchos centros, en muy diferentes circunstancias, encuentran en el *Index* una ayuda que les permite tener cierto control sobre su propia mejora, analizando lo que hacen, estableciendo prioridades para el cambio y llevándolas a la práctica.

Parte 2

El proceso del *Index*

Una visión de conjunto

El proceso del *Index* empieza desde el primer contacto con los materiales. Se construye sobre la base de que todos están implicados y se adapta a sus circunstancias particulares. De este modo, se anima a cada uno a tomar las riendas del mismo. Las fases del proceso del *Index* están recogidas en la figura 7.

figura 7 El proceso del *Index*

Fase 1: comenzar a trabajar con el *Index*

- Crear el grupo de participación
- revisar el enfoque de planificación
- concienciar sobre el *Index*
- explorar los conocimientos que existen, guiándose por los conceptos clave y por el marco de planificación
- analizar en profundidad, utilizando los indicadores y las preguntas
- preparar el trabajo con otros

Fase 2: analizar el centro

- explorar los conocimientos y las ideas de los profesionales y del equipo directivo
- explorar los conocimientos y las ideas de los niños y de los jóvenes
- explorar los conocimientos y las ideas de los padres / cuidadores y de los miembros de la comunidad
- establecer prioridades para la mejora

Fase 3: crear un plan inclusivo

- revisar las prioridades usando el marco de planificación
- plasmar las prioridades en el plan de mejora

Fase 4: apoyar la mejora

- poner en acción las prioridades
- mantener la mejora

Fase 5: revisar el proceso del *Index*

- revisar y registrar el progreso
- revisar el trabajo con el *Index*
- continuar el proceso del *Index*

El *Index* no es solamente un proceso cuidadosamente planificado de identificación y puesta en marcha de prioridades para el cambio. La mejora es siempre algo más complejo que esto. La preocupación del *Index* por el cambio de valores puede animar a los profesionales y a los niños y jóvenes a realizar adaptaciones en las culturas, las políticas y las prácticas, que trascienda a cualquier prioridad particular.

Utilización del *Index*

“esto ha sido una aventura compartida entre padres / cuidadores, niños y profesionales”

Esto puede implicar cambios importantes en la forma en que cada profesional trabaja con los otros o pequeños cambios en la forma en que cada profesional en particular interactúa con los niños.

A medida que se exploran las culturas, políticas y prácticas del centro, las oportunidades para la inclusión, que antes habían pasado inadvertidas, deberían hacerse patentes. Los profesionales pueden descubrir que, en algunos aspectos, el centro parece menos inclusivo de lo que pensaban en un principio. Pero el proceso también puede dejar al descubierto puntos fuertes que habían pasado inadvertidos, así como recursos para apoyar el juego, el aprendizaje y la participación, en profesionales, niños, padres / cuidadores, equipo directivo, las autoridades y en la comunidad.

El tiempo invertido en el proceso del Index

Debido a que los materiales del *Index* se utilizan de formas muy diferentes, es difícil hacer una previsión del tiempo que requiere. Si el centro adopta un ciclo de planificación anual, que va desde septiembre hasta julio, las cuatro últimas fases del *Index* tendrán que encajarse en dicho ciclo. La primera, que es previa al ciclo de planificación porque implica la familiarización del grupo con los materiales, tendría que estar terminada antes de septiembre. Un calendario aproximado debería prever el trabajo preparatorio del grupo, el inicio del trabajo con el *Index*, las averiguaciones más amplias y la planificación de septiembre a diciembre. La puesta en marcha y revisión del progreso debería tener lugar de enero a julio, y la repetición del proceso debería tener lugar a partir del mes de septiembre siguiente.

figura 8. Una manera de organizar el proceso del *Index*

| | |
|--|----------------------|
| fase 1 Comenzar a trabajar con el <i>Index</i> | Junio-Julio |
| fase 2 Analizar el centro | Septiembre-Diciembre |
| fase 3 Crear un plan inclusivo | |
| fase 4 Apoyar la mejora | Enero-Julio |
| fase 5 Revisar el proceso del <i>Index</i> | |

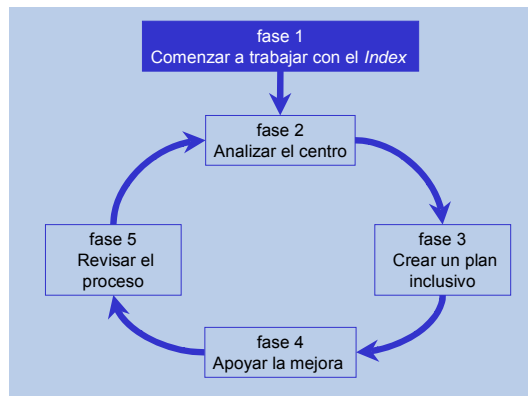
Trabajar con otros

Como se mencionó en la primera parte, cada centro debe trabajar con el *Index* individualmente, pero también aceptar y sentir que necesita apoyo externo, de forma especial en las primeras fases. Un grupo de planificación con personas clave en el centro, liderado por alguien ya familiarizado con el *Index* puede ayudar a conseguir que las cosas se pongan en marcha. Nuestra experiencia, no obstante, sugiere que debido a las presiones muy diferentes que afectan a los centros, es más probable que empiecen con el *Index* si hay un respaldo oficial, un apoyo consistente y si forma parte de un enfoque de mejora más amplio.

fase 1

Comenzar a trabajar con el *Index*

- Crear el grupo de participación
- Revisar el enfoque de planificación
- Concienciar sobre el *Index*
- Explorar los conocimientos previos, guiándose por los conceptos clave y por el marco de planificación
- Analizar en profundidad, utilizando los indicadores y las preguntas
- Prepararse para trabajar con otros



La primera fase del *Index* comienza reuniendo a un grupo de personas que liderarán el proceso de auto-evaluación. Los miembros del grupo concienciarán al personal del centro sobre el *Index*, les informarán sobre los materiales y les prepararán para su uso llevando a cabo una revisión del centro con los profesionales, el equipo directivo, los padres / cuidadores y los niños. Esta fase debería completarse en un par de meses.

En esta fase se incluyen once actividades para organizar y apoyar el trabajo del grupo. Las actividades dependen de que los miembros del grupo hayan leído la parte 1. Cada actividad necesitará que se le dé un límite claro de tiempo y debería llevarse a cabo en subgrupos de 4 personas como máximo. También pueden ser usadas por los miembros del grupo de coordinación en talleres para familiarizar a otros grupos con los materiales y ayudarlos a decidir cómo los van a usar.

Establecer un grupo de planificación

Utilización del *Index*

“a todo aquel que esté pensando en utilizar el *Index* se le debería aconsejar establecer contacto con uno o más centros para mantener el impulso del cambio y aumentar la amplitud de los temas para el debate”

El grupo de planificación debería elegirse estratégicamente para optimizar las posibilidades de orientar las prácticas hacia una dirección inclusiva. Su composición variará dependiendo del tamaño y el tipo de centro. Puede implicar a varios centros pequeños que se unen para revisar las posibles mejoras de cada uno. Si esto no fuera posible, sería particularmente importante para los profesionales de centros pequeños trabajar con alguien de fuera del centro que, quizás, podría llegar a ser el “amigo

crítico” como se describe posteriormente. En centros más grandes el grupo de planificación debería siempre incluir a un profesional experimentado y al coordinador de apoyo al aprendizaje o coordinador para la inclusión. Es importante que el grupo refleje la composición racial y social del centro y que incluya también representantes de los padres / cuidadores, la comunidad y el equipo directivo.

Los materiales han de estar disponibles para todos los miembros del grupo de planificación, por eso animamos a hacer tantas fotocopias como sea necesario y a compartir el CD. Cada miembro del grupo debería tener sus materiales, que además de los documentos del *Index*, pueden incluir indicadores y preguntas adicionales, resultados de las consultas a otros y copias de las transparencias sobre cómo presentar el trabajo con el *Index*.

Incluir a un amigo crítico

A menudo a los grupos de trabajo les ha resultado útil incluir a un “amigo crítico”. Debe ser alguien de fuera del centro, que lo conoce razonablemente bien, que ofrece apoyos pero plantea retos, y que se compromete a supervisar el proceso hasta que éste haya finalizado. Debe contar con la confianza del grupo y de las demás personas del centro, y ser consciente de la naturaleza sensible de algunas de las discusiones en las que se verá implicado. Debería ser alguien que ya está familiarizado con el *Index*, que puede ayudar con análisis más detallados y con la recogida y análisis de los puntos de vista de los profesionales, el equipo directivo, los padres / cuidadores y los niños. Puede ser alguien implicado con el centro profesionalmente o un colega de otro centro, que quizás también esté trabajando con el *Index* y desde el cual o hacia el cual se produzca un trasvase frecuente de niños. De este modo, el papel del amigo crítico puede ayudar a fomentar la colaboración.

Un amigo crítico debe asegurarse de que los profesionales no evitan temas importantes con los que no están de acuerdo y transmitir al grupo que todos sus miembros necesitarán solicitar a los otros pruebas de sus argumentos. En este sentido, la amistad crítica se puede convertir en modelo de las relaciones profesionales.

Asegurarse de que se trabaja de manera inclusiva

El grupo de planificación se ha de convertir en un modelo de práctica inclusiva, trabajando cooperativamente, asegurándose de que todos son escuchados, independientemente de su género, formación o estatus, de manera que nadie domine las discusiones. Los miembros del grupo necesitan sentir que pueden fiarse los unos de los otros y que es posible hablar abiertamente y con confianza. Cada miembro del grupo ha de exponer su opinión de manera que invite al diálogo, y cada punto de vista ser valorado como un recurso que lleve al grupo a la reflexión.

Revisar el enfoque de planificación

Trabajar con el *Index* ofrece una oportunidad para revisar la forma en que se está llevando a cabo la planificación en cada centro, dadas las diferencias que en este sentido existen entre ellos. Para algunos, el proceso de planificación es relativamente sistemático e implica la existencia de un grupo a quien consultar a lo largo de este proceso. Otros podrían haber desarrollado un plan detallado sin tener en cuenta cómo fomentar la participación de todos los niños, jóvenes y adultos. En otros centros, se puede haber elaborado un documento en respuesta a una inspección inminente o para cumplir las condiciones requeridas para una

subvención, y puede haber implicado a muy poca gente. Esto se convierte en una manera de resolver el papeleo requerido más que un cuidadoso análisis de lo que está pasando y de cómo cambiarlo. En algunos centros, el plan sistemático podría estar restringido por el presupuesto. Por tanto, el *Index* puede ayudar de diferentes formas a la planificación y puede llevar a los centros a adoptar un enfoque más inclusivo.

Nosotros entendemos un plan de mejora como aquel que contiene una declaración de principios, amplias indicaciones de los cambios planificados para los próximos tres a cinco años y un informe detallado de lo que se va a llevar a cabo el siguiente año. Algunas personas llaman a este documento plan de acción, aunque nosotros pensamos que un plan de acción es un documento que contiene los detalles de los cambios a realizar en un área de interés, mientras que un plan de mejora puede contener varios planes de acción. Solamente se considera que un cambio es una mejora cuando se ha efectuado de acuerdo a valores explícitamente acordados. La manera en que cada persona se refiera a los documentos no es demasiado significativa, siempre que exista el acuerdo de que el plan tiene elementos a corto, medio y largo plazo, que se necesita revisar el centro en su conjunto y que se va a llevar a cabo de acuerdo a valores inclusivos.

Los miembros del grupo de planificación pueden utilizar las preguntas de la actividad 1 para organizar la revisión de planificación de las mejoras.

Actividad 1 *Revisión del plan de mejora (tiempo sugerido: 1 hora)*

- ¿Qué plan se está llevando a cabo?
- ¿En qué medida el plan constituye una respuesta a presiones o responde verdaderamente a principios inclusivos?
- ¿Cuáles son los contenidos del plan formal?
- ¿Cómo se ha originado el plan?
- ¿Cómo se ha puesto en práctica el plan?
- ¿Qué otras actividades de mejora tienen lugar fuera del proceso formal de planificación?
- ¿Cómo se coordinan las actividades de mejora?
- ¿Cómo podría mejorarse el proceso de planificación y el contenido del mismo?

El *Index*: lo que quiero para mi hijo

Mi hijo es majísimo. Le encanta el fútbol, pintar, jugar con los coches y reírse con los amigos como a cualquier otro niño de seis años. Tiene Síndrome de Down, pero eso no es un problema para él. No necesita cambiar o curarse, necesita participar y ser incluido. Por eso, el *Index* es un regalo para mí como padre y aliado, porque ayudará a nuestra escuela a analizar con más detalle las cosas que deben cambiarse y adaptarse en ella, en el currículum y en nuestro modo de pensar

para mantener a Sonny en el centro al que pertenece. Hemos formado un grupo de planificación compuesto por el jefe de estudios y el equipo directivo, el coordinador de apoyo al aprendizaje, el responsable político de apoyo al aprendizaje y yo, como representante de los padres. Hemos elegido un psicólogo escolar externo al centro como nuestro amigo crítico.

Concienciar sobre el *Index*

Antes de tomar ninguna decisión específica sobre el plan, es importante que el resto del centro esté informado sobre el *Index*. La sesión de concienciación debería dirigirla alguien externo al centro: quizás un profesor visitante o consejero de las autoridades educativas locales que ya haya trabajado con el *Index*. También podría ser liderada por alguien del centro que ya esté familiarizado con los materiales del *Index*, como el director del grupo de planificación. Tras esta sesión, se pueden incorporar más personas al grupo.

Explorar los conocimientos que existen, utilizando los conceptos clave y el marco de planificación

Los miembros del grupo de planificación deben compartir su visión sobre el *Index* antes de presentárselo a otros. A menudo, quienes trabajan dentro o como apoyo en los centros tienen muchas ideas acerca de lo que debería hacerse y lo que podría cambiarse, pero no han tenido la oportunidad de expresarlo. El grupo debería empezar compartiendo este conocimiento. En este proceso el grupo debería recurrir a los conceptos clave del *Index* y al marco de planificación.

Las actividades 2, 3 y 4 pueden ayudar a organizar en una o varias reuniones la discusión sobre los conocimientos que existen. Los tiempos que sugerimos para las actividades pueden parecer cortos, pero es importante ser dinámico para que el grupo termine sus tareas. En esta fase, los integrantes del grupo deben ser conscientes de que las sugerencias de cambio pueden considerarse provisionales hasta que se hayan tenido en cuenta todos los puntos de vista y se haya realizado un análisis detallado de las preguntas y sus indicadores.

Actividad 2 *Qué es la inclusión? (30 minutos)*

El grupo de planificación debería compartir sus puntos de vista sobre la inclusión y reflexionar acerca de:

- Hasta qué punto se considera que la inclusión se asocia a niños “con necesidades educativas especiales”?
- Hasta qué punto se asocia la inclusión a niños con comportamiento problemático?

A continuación, deben mirar la figura 1, página 4, “Inclusión en educación” y leer el texto asociado a ella. Las ideas de esta figura resumen el acercamiento del *Index* a la inclusión, y cada elemento debería ser comentado brevemente, por turnos. La experiencia nos ha enseñado que en esta fase no es bueno insistir más en esta actividad. Las discusiones sobre la inclusión a menudo revelan puntos de vista fuertemente arraigados. Es improbable que todo el mundo esté de acuerdo sobre cada aspecto de la concepción sobre la inclusión del *Index*. Pero sí es necesario el acuerdo sobre la preocupación por todos los niños que por cualquier motivo experimentan barreras para el juego, el aprendizaje y la participación, y que ello implica realizar cambios importantes en la cultura, la política y las prácticas. Resolver las diferencias más profundas, llevará más tiempo. Las personas que han utilizado el *Index* se han dado cuenta de que revisan y mejoran su acercamiento a la inclusión a medida que trabajan con ella.

Actividad 3 Barreras y recursos (20 minutos)

El grupo debe recordar la discusión sobre barreras y recursos de la parte 1 (páginas 5-7), y la descripción de las dimensiones y los apartados de la figura 3, página 8. Después, deberán utilizar esos apartados para organizar sus ideas sobre barreras y recursos, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las barreras para el juego, el aprendizaje y la participación en la cultura, la política y las prácticas del centro?
- ¿Quién experimenta barreras para el juego, el aprendizaje y la participación?
- ¿Cómo se pueden eliminar las barreras para el juego, el aprendizaje y la participación?
- ¿Qué recursos apoyan el juego, el aprendizaje y la participación?
- ¿Qué recursos adicionales podemos poner en marcha para incrementar el juego, el aprendizaje y la participación y mejorar la cultura, la política y las prácticas del centro?

Actividad 4 Qué es el apoyo? (20 minutos)

En la parte 1, página 7, se introdujo una definición amplia de apoyo como “todas las actividades que aumentan la capacidad de un centro para responder a la diversidad”. El grupo debería tratar de resolver las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades se consideran apoyos?
- ¿Cuáles son las implicaciones de la definición de apoyo para el trabajo de los profesionales?
- ¿Qué implicaciones tiene esta visión para el desarrollo profesional?
- ¿Cuáles son las implicaciones de esta definición a la hora de coordinar los apoyos?

Analizar en profundidad, utilizando los indicadores y las preguntas

El grupo tiene que familiarizarse con los indicadores y las preguntas y con la forma de utilizarlos para explorar culturas, políticas y prácticas. La utilización de los indicadores y las preguntas, junto a los conocimientos previos y a un análisis exhaustivo del centro, hará que surjan temas que pudieran no haber sido considerados previamente.

Actividad 5 Uso de los indicadores para identificar preocupaciones provisionales (30 minutos)

El propósito de esta actividad es utilizar los indicadores para identificar preocupaciones que surgieron en debates previos y para suscitar otras nuevas. La lista de indicadores se encuentra en las páginas 47 a 49. Debe ser examinada ya sea usando el cuestionario de los indicadores de las páginas 98 y 99, o bien usando tarjetas con un indicador escrito en cada una.

Los cuestionarios se pueden responder individualmente y después, comparar las respuestas con el resto del grupo, de manera que se puedan discutir las diferencias. Otra posibilidad es que el grupo ordene las tarjetas en cuatro bloques de acuerdo a la exactitud con que la frase describe el centro. Las cuatro opciones serían: “totalmente de acuerdo”, “ni de acuerdo

ni en desacuerdo”, “desacuerdo” y “necesito más información”. A la hora de ordenar las tarjetas se deben colocar en cuatro bloques con esas mismas cabeceras. Se elegirá la opción “necesito más información” cuando el significado de un indicador no esté claro o la información disponible sea insuficiente para tomar la decisión. Las diferencias en los puntos de vista pueden discutirse durante el proceso de ordenación de las tarjetas. El significado de un indicador puede aclararse buscándolo en la parte 3 y revisando las preguntas relacionadas con él.

Al final del cuestionario hay un espacio para escribir cinco prioridades para la mejora. El cuestionario o la tarea de ordenar las tarjetas deben servir para centrar la atención en aquellos aspectos del centro que se convierten en *prioritarios y necesitan un análisis más detallado*.

Si se utilizan los cuestionarios en el proceso del *Index*, se ha de recordar que lo importante es identificar prioridades más que centrarse en las puntuaciones globales. El análisis detallado de los cuestionarios, y la compilación de gráficos, diagramas de barras y tablas sobre las puntuaciones, etc., puede suponer una pérdida de tiempo injustificada y puede retrasar el inicio del trabajo de mejora.

Esta actividad también proporciona la oportunidad de pensar sobre la utilidad de los cuestionarios. Todos los indicadores están redactados de modo que estar de acuerdo con ellos implica una evaluación positiva del centro. Muchas personas tienden a restar importancia a las dificultades y también existe la tendencia de mostrarse acuerdo con las afirmaciones de los cuestionarios. Esto puede dar lugar a una visión del centro como más inclusivo de lo que realmente es.

En las versiones anteriores del *Index*, las opciones de respuesta en los cuestionarios eran “totalmente de acuerdo”, “parcialmente de acuerdo”, “en desacuerdo” y “necesito más información”. Sustituimos la segunda respuesta por “ni de acuerdo ni en desacuerdo” porque cuando cotejamos los cuestionarios encontramos que las personas habitualmente interpretaban que la respuesta “parcialmente de acuerdo” implicaba que no había nada que cambiar. La respuesta “ni de acuerdo ni en desacuerdo” significa que probablemente son aspectos del indicador que no están teniendo lugar en el centro y que necesitan un análisis más exhaustivo.

Colaboración en el cuidado de los niños

Una niñera cuidaba de cinco niños: dos niñas de 20 meses y dos años y tres niños de cinco, seis y siete años. Tras realizar un curso sobre el *Index*, se dio cuenta de que estaba tratando a los niños mayores y a las niñas pequeñas como grupos muy diferentes. Coincían en muy pocas actividades, excepto en una ocasión en la que el niño de cinco años se dirigió hacia las más pequeñas porque se sintió cansado o “no comprendía la complejidad de las normas del juego ...”. El mayor ayudaba a las pequeñas con la ropa y a la hora de las comidas. La niñera decidió planificar, durante un fin de semana, actividades en las que se

podieran implicar todos los niños. Escogió jugar a las cartas, construir y jugar con un tren, contar historias con marionetas y leer cuentos. Cada día ponía en marcha una nueva actividad. Esperaba que después de jugar todos los niños juntos, éstos iniciaran más actividades de grupo por su cuenta. Comprobó encantada que una intervención tan sencilla marcara tal diferencia: “diariamente los niños más pequeños traían cuentos para que se los leyeran los mayores”, “todos los niños se arrimaban en el sofá para las historias de grupo” y “pedían compartir el tiempo de las marionetas”.

Una vez recogidos los resultados de esta actividad, el grupo ha de compartir y discutir sus prioridades provisionales.

Actividad 6 *Discutir las pruebas (20 minutos)*

Como las personas pueden tener razones para minimizar o exagerar los problemas, el grupo debe solicitar a cada integrante pruebas de sus argumentos, es decir, lo que han leído, visto u oído y en lo que fundamentan sus opiniones.

El grupo debe estar de acuerdo en un indicador que piensan que el centro está realizando bien, y en otro, sobre el que piensan que deben mejorar. En cada caso deben aportar pruebas que apoyen su punto de vista.

- ¿Qué grado de acuerdo existe en relación con ese indicador?
- ¿En qué pruebas se sustentan los puntos de vista sobre este indicador?
- ¿Existe evidencia de que otros indicadores, pertenecientes a la misma o a diferentes dimensiones, refuerzan este punto de vista?
- ¿Qué información adicional podría ser útil?

Actividad 7 *Conectar los indicadores y las preguntas: culturas, políticas y prácticas (40 minutos)*

A la hora de utilizar los materiales para la revisión del *Index*, los indicadores deben trabajarse junto a las preguntas que definen su significado (consultar la página 50 para el comienzo de las preguntas). En parejas, los miembros del grupo deben seleccionar un indicador de cada dimensión en el que creen que hay posibilidad de mejora y otro en el que consideran que el centro está actuando bien. Deben incluir los indicadores elegidos en la actividad 6. Después deben analizar las preguntas correspondientes a esos indicadores.

Aunque por cuestiones de estilo, el formato de respuesta es SI/NO, debe pensarse en las preguntas como si fueran del tipo “hasta qué punto...”. Las opciones de respuesta serían las mismas que se utilizaron para responder a los indicadores: “totalmente de acuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “desacuerdo” y “necesito más información”. Estas opciones podrían representarse con los símbolos: “+”, “-”, “+/-” y “?” respectivamente. Los miembros del grupo deben implicarse activamente en la respuesta a las preguntas, cambiarlas y añadir otras nuevas para adaptarlas a sus circunstancias concretas.

Los indicadores seleccionados y sus preguntas deben analizarse teniendo en mente:

- Qué nuevas áreas de mejora sugieren las preguntas
- Qué preguntas hay que añadir o eliminar para adaptarlas a las circunstancias concretas del centro

Los resultados de la discusión deben compartirse con el resto del grupo.

Actividad 8 *Revisar todos los indicadores y las preguntas (1 hora)*

Esta actividad puede llevarse a cabo entre sesiones. Los miembros del grupo deben trabajar individualmente, leyendo todos los indicadores y preguntas. El propósito en esta fase es familiarizarse con los materiales, no investigar en profundidad el centro. Deben responder a cada pregunta, tomar nota de las dudas que les surjan, y proponer preguntas nuevas que centren sobre aspectos adicionales. En la siguiente sesión deben compartir sus reflexiones con el resto.

Algunas veces, las preguntas se refieren un aspecto del centro que se puede cambiar fácilmente; otras, las preguntas pueden suscitar reflexiones sobre cambios más profundos y generalizados que se han de realizar.

Actividad 9 *Usar la hoja resumen para la planificación (30 minutos)*

El grupo debe elegir una prioridad de mejora, perteneciente a una dimensión, teniendo en cuenta que la mejora debe afectar a otra dimensión que la apoye. La prioridad debe formularse en torno a un indicador o grupo de indicadores, una pregunta o grupo de preguntas o en torno a un tema importante para el centro que no esté contemplado por los indicadores y preguntas del *Index*. Por ejemplo, si aumentar la colaboración entre los niños y entre los profesionales se adopta como prioridad de mejora, el trabajo en la dimensión A (indicadores A.1.2, A.1.3 y A.1.4), tiene que relacionarse con una política anti-bullying (indicador B.2.9), desarrollar actividades colaborativas en la dimensión C (indicador C.1.7) y recurrir a los niños como un recurso de apoyo para los otros (indicador C.2.3). La hoja resumen para la planificación de la parte 4 (página 97) puede facilitar esta tarea. Permite registrar la prioridad elegida y los cambios necesarios para lograrla a partir de la reflexión entorno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios han de tener lugar en otras dimensiones para lograr la mejora en la prioridad elegida?
- ¿Cómo pueden utilizarse las preguntas para hacer un análisis detenido de la prioridad elegida?
- ¿Qué apoyos son necesarios para mejorar en los indicadores?

Actividad 10 *Resumir el trabajo del grupo (20 minutos)*

Los miembros del grupo deben exponer en qué medida el análisis de los indicadores y las preguntas que han explorado en las actividades 2, 3 y 4 ha incrementado sus conocimientos previos compartidos. Deben hacerlo en relación con las siguientes preguntas:

- ¿Qué se está haciendo para superar las barreras para el juego, el aprendizaje y la participación?
- ¿Qué aspectos hay que redefinir?
- ¿Qué aspectos requieren un análisis más detallado?
- ¿Qué nuevas necesidades tienen que ser abordadas?

Actividad 11 *Identificar y superar barreras utilizando el Index (20 minutos)*

Tras una revisión exhaustiva de los materiales, el grupo puede tener ideas sobre cómo dar a conocer el *Index* y los problemas que pueden surgir. Se han de considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué barreras pueden surgir a la hora de dar a conocer el *Index*?
- ¿Cómo podrían superarse estas barreras?
- ¿Cómo podría darse a conocer mejor el *Index*?

Prepararse para trabajar con otros grupos

El grupo debe leer y discutir la guía para las fases 2, 3, 4 y 5 (páginas 26 a 45) antes de trabajar con otros grupos.

Utilización del *Index* en una Escuela Infantil

El personal de una escuela infantil celebró una reunión para plantearse la posibilidad de utilizar el *Index*. Después de discutir el proceso y revisar los materiales, decidieron que querían examinar el indicador A.1.5 “Los profesionales y los padres / cuidadores colaboran” y sus preguntas.

Se pidió a los padres / cuidadores que rellenaran un cuestionario. Se recogieron y analizaron las respuestas, y los resultados se sometieron al análisis de los padres / cuidadores y del personal del centro. Después de discutir detenidamente, se acordaron y se pusieron en marcha los siguientes cambios:

- se preparó un nuevo protocolo de bienvenida para padres / cuidadores y sus niños
- se puso un tablón de anuncios en el hall para exponer los mensajes importantes
- se colocó una buzón de sugerencias en el hall para el personal y los padres / cuidadores
- se invitó a un representante de los padres a asistir a todas las reuniones futuras
- se invitó a los padres / cuidadores a que asistieran a alguna sesión si querían

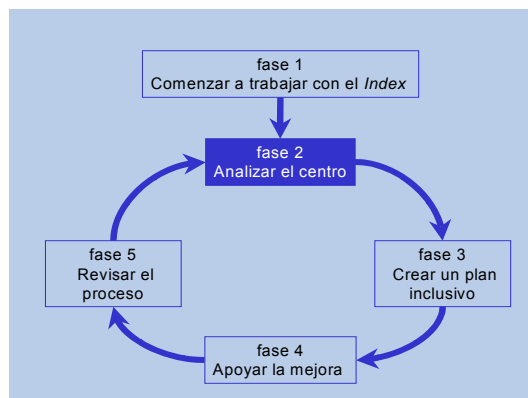
- se invitó a los padres / cuidadores a ayudar a recoger al final de la sesión
- se expusieron en la entrada los nombres de los maestros y de sus respectivos alumnos
- se decidió proporcionar a los profesionales la información importante sobre los niños, como por ejemplo, las alergias
- se acordó enviar cartas a los padres / cuidadores con posibles ideas y actividades que podrían realizar en casa, en relación con el tema que se estuviera trabajando ese trimestre

Como resultado de estos cambios, los profesionales se dieron cuenta de que los padres hablaban más con ellos, pensaron que se debía a que eran percibidos como más cercanos por haberles pedido su opinión. El director de la escuela expresó que el *Index* era un recurso muy valioso y que continuarían utilizándolo. Identificaron como prioridad futura el trabajo en equipo.

fase 2

Analizar el centro

- Explorar los conocimientos y las ideas de los profesionales y del equipo directivo
- Explorar los conocimientos y las ideas de los niños y de los jóvenes
- Explorar los conocimientos y las ideas de los padres / cuidadores y de los miembros de la comunidad
- Establecer prioridades para la mejora



El grupo de planificación utilizará sus conocimientos sobre el proceso del *Index* para trabajar con otros en el centro: el equipo directivo, los padres / cuidadores y otros miembros relevantes de la comunidad. Evaluarán las prioridades de mejora que han surgido, iniciarán análisis más detallados que sean precisos, y a continuación, consensuarán con los profesionales las prioridades de mejora.

Esta fase, igual que el resto del trabajo con el *Index*, variará considerablemente de un lugar a otro. El grupo de planificación es el responsable de juzgar la mejor manera de que el proceso pueda llevarse a cabo en cada caso.

Explorar los conocimientos y las ideas de los profesionales y del equipo directivo

El grupo de planificación debe seguir la secuencia de la fase 1, partiendo del conocimiento existente, utilizando los conceptos clave y el marco de planificación, y redefiniendo el uso de los indicadores y las preguntas para enfocar la identificación de las prioridades de mejora. Los puntos de vista expresados durante las sesiones deben utilizarse como oportunidades para el debate y para hacer un análisis más detallado.

Utilización del *Index*

“provocó una discusión que de otra manera no hubiera tenido lugar”

El objetivo es fomentar la máxima participación. Deben generarse situaciones diferentes que permitan obtener información, de manera que también se recoja la opinión de aquellos que no pueden asistir a las reuniones o son reticentes a hablar en grupos grandes. También es posible que la respuesta individual a los indicadores y las preguntas se entregue por separado.

Una reunión de mejora para los profesionales y el equipo directivo

Una reunión de formación profesional es una manera de empezar a reunir información. Puede implicar a más de un centro trabajando cooperativamente, y sean apoyados por personas que ya hayan trabajado con el *Index*. Si se hace bien, los profesionales verán claramente los beneficios de alguna experiencia inclusiva y se apasionarán con la promoción de la inclusión.

En la figura 9 aparece un resumen de tal evento, que debe recoger las actividades de la fase 1. Las actividades pueden ser examinadas durante una sesión o a lo largo de una serie de sesiones. Antes de esta reunión hay que seleccionar y adaptar las actividades, decidir cómo se analizarán los indicadores y las preguntas, si se hacen copias del cuestionario de los indicadores. También habrá que registrar los puntos de vista expresados por los diferentes grupos y recoger las hojas resumen.

El grupo podrá juzgar desde su propia experiencia de trabajo con el *Index* el tiempo que necesitarán los otros para realizar las mismas tareas y tendrán que dinamizarlos y orientarlos durante la realización de las actividades.

Algunas personas se sienten abrumadas por los materiales mientras se familiarizan con ellos. Piensan que se espera de ellos que cambien todo de una sola vez. Sin embargo, el propósito de la revisión es la selección de prioridades de mejora en lugar de hacer todos los cambios de una vez. No obstante, los materiales tienen que ser exhaustivos, de modo que no quede sin cubrir ningún aspecto importante del centro.

figura 9 Un evento para la mejora: explorar el juego, el aprendizaje y la participación

- **Presentación del *Index*** (realizada por el grupo de planificación)
- **Trabajo con los conceptos clave y con el marco de planificación para compartir el conocimiento existente** (ver actividades 3/4, a realizar en pequeños grupos)
- **Trabajo con los indicadores** (ver actividades 5/6, a realizar en pequeños grupos)
- **Trabajo con las preguntas** (ver actividad 7 y el principio de la 8, a realizar en pequeños grupos y continuar individualmente después del evento)
- **Debate sobre las áreas a mejorar y análisis más detallado** (ver actividades 3/4, a realizar en pequeños grupos y posteriormente compartir con todos los profesionales)
- **Determinar los siguientes pasos del proceso** (a realizar por el grupo de planificación)

Áreas provisionales de mejora y análisis más exhaustivo

Generalmente, una vez que las personas se han familiarizan con los indicadores y las preguntas, se sienten capaces de identificar las áreas concretas en las que el centro debería mejorar. Algunas de estas áreas pueden requerir análisis adicionales antes de tomar una decisión sobre ellas. Pero también puede haber otras sobre las que existe unanimidad para abordarlas inmediatamente. No obstante, algunas

prioridades surgirán solamente si se reúne información amplia procedente de diferentes grupos.

Planificar los siguientes pasos

Al finalizar la reunión de mejora, el portavoz del grupo de planificación debe resumir lo que se va a hacer con la información recogida.

Paralelamente, el grupo tiene que terminar de recoger la información de los profesionales y del equipo directivo. Además, se pueden haber identificado áreas donde se necesita más información procedente de los niños, los padres / cuidadores y otros miembros de la comunidad. El grupo tendrá que planificar cómo recoger sus puntos de vista y los de aquellos otros que no pueden asistir a las reuniones. Será necesario incluirles en otro grupo o establecer contactos individuales o animarles a que revisen los materiales y ofrezcan sus valoraciones.

Mejorando la accesibilidad

Trabajo en una escuela infantil privada. Aunque hemos hecho algunos progresos para asegurar el acceso de los niños y los adultos con discapacidad, cuando discutimos el *Index*, el personal del centro y un padre invitado quisieron discutir el indicador B.1.4: "el centro es físicamente accesible para todos". La discusión se centró en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Se han tenido en cuenta las necesidades de las personas con sordera, deficiencia auditiva, ceguera y deficiencia visual así como las de las personas con discapacidad física a la hora de hacer el edificio accesible?
- ¿El personal está preocupado por la accesibilidad de todos los elementos del centro, incluidos los pasillos, los baños, los jardines, las zonas de juego, las zonas de comedor y otras áreas comunes?

Tenemos equipamiento especial para niños ciegos y con deficiencia visual. Nos hemos asegurado de dar respuesta a las necesidades de una madre con discapacidad visual ampliando el tamaño de la letra en las cartas, y previamente a sus visitas, asegurándonos de que todos los muebles y aparatos están en el lugar correcto, de manera que se pueda mover con seguridad. Sin embargo, nuestro punto débil es la accesibilidad para usuarios de silla de ruedas. Hay un escalón para acceder a la sala de reuniones, y necesitamos una rampa para acceder a las áreas de juego. Como resultado de este trabajo, hemos incluido en nuestros planes de mejora la provisión de rampas y baños adaptados para los usuarios de sillas de ruedas. También hemos decidido establecer un tiempo fijo en nuestras reuniones mensuales para estudiar el *Index* más detenidamente.

Explorar los conocimientos y las ideas de los niños y los jóvenes

Las personas que han utilizado el *Index* dicen que averiguar lo que piensan los niños y los jóvenes sobre su centro puede ser particularmente útil para descubrir barreras y recursos. Todos los niños deberían ser escuchados, ya que incluso los más pequeños pueden ser muy perspicaces sobre sus intereses y preocupaciones. Los niños más mayores pueden proporcionar ideas detalladas sobre las barreras a eliminar y los recursos a mejorar. Es necesario animar a todos los participantes a que expongan su punto de vista con sinceridad, y no tanto pensado en lo que agrade a los adultos o a otros niños.

Generalmente, se debería recoger la información hablando, jugando y

observando a los niños, más que de una manera formal. Es importante intentar ver el centro desde el punto de vista de los niños, e interesarse, observarles y escucharles cuidadosamente:

- ¿Cómo responden a las actividades?
- ¿Qué tipo de relaciones establecen con otros niños y con los adultos?
- ¿Cómo responden a los cambios dirigidos a aumentar su participación en el juego y el aprendizaje?

Con los niños, igual que con los adultos, las preguntas preparadas o los cuestionarios (ver parte 4) sólo se deberían utilizar para dar lugar a una conversación con uno solo o con un grupo pequeño.

Los profesionales deben ser capaces de valorar cuando los niños están preparados para entender el lenguaje del cuestionario o cuándo necesitan que un adulto u otro niño les lean las preguntas. Los profesionales también

Utilización del *Index*

“la discusión con los padres / cuidadores y con los niños sobre las dimensiones y los indicadores proporcionó un trabajo más profundo con el *Index*”

deben saber cómo implicar al niño en una conversación amena y relajada con la ayuda de los padres / cuidadores. El cuestionario 3 de la página 103 ofrece algunos ejemplos de preguntas que pueden facilitar la exploración del punto de vista de los niños. Se pueden acompañar de fotografías, cuadros, dibujos y marionetas. Tarjetas con caras sonrientes, tristes y neutrales pueden ayudarles a responder y a manifestar

sus preferencias.

Aprender a escuchar

“Queríamos averiguar lo que pensaban los niños sobre lo que estábamos haciendo por ellos. Enseñamos a algunos de nuestros niños de 5 años a utilizar una cámara digital y les pedimos que hicieran fotos de las cosas que les gustaban y de las que no les gustaban. Una niña regresó con una foto de la sala multisensorial (una habitación donde los niños pueden vivir experiencias de luz, sonido y tacto). Estábamos muy satisfechos con aquella

habitación, así que le dije: “oh, esto realmente te gusta” y ella respondió “no, no me gusta en absoluto”; dijo que le asustaba. Yo aprendí la lección y en adelante, tuve más cuidado de no anticipar conclusiones sobre lo que pensaban los niños. También discutimos sobre cómo presentar a los niños la habitación de manera que ellos pudieran elegir el nivel de interacción con el que se sentían cómodos’.

Sentido común en un centro de actividades extraescolares

Los profesionales de un centro de actividades extraescolares querían averiguar lo que pensaban los niños del centro y sus actividades. Utilizaron las preguntas del cuestionario 4 como base para la discusión individual con los niños. Entre los resultados, destacaron dos:

- la mayoría de los niños no estaban contentos asistiendo al centro, y decían que preferirían estar en casa
- los niños no estaban seguros de que les gustaran a los profesionales

La mayoría de los padres / cuidadores utilizaban el centro mientras estaban trabajando, así que los niños no tenían la posibilidad de elegir quedarse en casa. Los trabajadores consultaron a los niños las mejoras que podían hacerse y descubrieron que los niños querían más oportunidades para elegir actividades, querían algunos juegos de grupo organizados, pero también actividades por parejas y otras que pudieran hacer solos, especialmente

cuando estaban cansados después de un largo día de colegio. Los trabajadores reorganizaron el espacio de juego para crear diferentes áreas para las distintas actividades, y animaron a los niños a elegir ellos mismos las de su preferencia.

El personal se dio cuenta de que no les habían dicho a los niños lo mucho que les gustaban, lo mucho que les gustaba que asistieran y cuánto valoraban su compañía, y acordaron buscar momentos para decirles todas estas cosas.

Los beneficios de los cambios sucedieron rápidamente. Comprobaron que incluso los niños que al principio estaban tristes cuando acudían al centro parecían más contentos, lo que hizo que el personal se sintiera más contento también con su trabajo. Contaban cómo un niño que había estado especialmente triste al principio, se enfadaba cuando su padre iba inesperadamente más temprano a recogerle.

Explorar los conocimientos y las opiniones de los padres / cuidadores y de las autoridades locales

El punto de vista de los padres / cuidadores y otros miembros de la comunidad constituyen otra fuente de información que no había sido considerada previamente. La consulta puede ayudar a mejorar la comunicación entre los centros y los hogares.

Igual que para los niños y jóvenes, se construyó un cuestionario para padres a partir de una lista reducida de indicadores, añadiendo elementos específicos necesarios para cada centro. En la parte 4, página 100

(cuestionario 2) se proporciona un ejemplo de cuestionario para padres / cuidadores.

Utilización del *Index*

“creo que el personal conoce mejor ahora lo que los padres / cuidadores desean para sus hijos”

Un cuestionario para padres / cuidadores debería construirse en colaboración con ellos, quienes por otra parte también podrían ayudar a organizar las reuniones. Algunos centros han intercambiado traducciones del cuestionarios para padres / cuidadores.

Prestar atención a la comunicación

En una escuela infantil de Gran Bretaña la gran mayoría de los niños procedían de familias pakistaníes, cuya lengua materna era el Urdu. La escuela tenía ayudantes que hablaban Urdu fluidamente. Un miembro bilingüe del grupo de planificación tradujo un cuestionario del *Index* para aquellos padres / cuidadores que no hablaban

fluidamente inglés y actuó como intérprete en una reunión donde los temas suscitados por el cuestionario se discutieron con detalle. Después de la reunión, la mayoría de los padres / cuidadores comentaron que era la primera vez que se habían sentido implicados en la escuela.

El grupo de planificación debe contemplar la posibilidad de hablar con los padres / cuidadores fuera del centro si esto puede incrementar su asistencia o mejorar las relaciones entre los profesionales y los padres / cuidadores. Se deben ofrecer diferentes posibilidades para garantizar que todos los padres / cuidadores puedan contribuir con el centro e implicarse en él. Por ejemplo, con aquellos que no pueden asistir a las reuniones puede utilizarse un cuestionario que les permita seguir un tema de discusión o para recoger información.

Las reuniones deberían explorar las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que más valoras de este centro?
- ¿Qué se podría poner en marcha para hacer a tu(s) hijo(s) más felices aquí?
- ¿Qué se podría hacer para mejorar el juego, el aprendizaje y las relaciones de tu(s) hijo(s)?

Junto al punto de vista de los padres, también deberían analizarse sus prioridades:

- ¿Cuáles son las tres cosas que más te gustaría cambiar?

Igual que con los padres, también podría ser útil averiguar el punto de vista de otras personas del entorno. Puede que los niños del centro no reflejen la diversidad de las personas que viven en la zona en cuanto a raza, discapacidad o clase. Averiguar el punto de vista de los miembros de la comunidad puede ayudar a los profesionales a que el centro represente mejor la diversidad del entorno.

Aprender a preguntar a los padres / cuidadores

Los profesionales de un centro que trabaja con familias de bajos ingresos elaboraron un cuestionario adaptado para obtener información de los padres / cuidadores. Solamente respondieron aquellos padres que habitualmente echaban una mano en el centro. Tras un tiempo, los profesionales invitaron a todos los padres a una taza de té después de una sesión en la que explicaron el propósito del cuestionario y en la que

abordaron los puntos principales. Con el permiso de los padres / cuidadores, tomaron nota de las opiniones expresadas. Los profesionales se dieron cuenta de que la mayoría de los padres no se sentían implicados en el centro y no leían la información que se les daba. Decidieron formar parejas de padres y profesionales y animarles a quedarse un rato después de las sesiones para crear relaciones y ofrecer apoyo.

De la consulta a la acción

Desarrollamos nuestro propio cuestionario para padres / cuidadores de los niños de nuestro centro basado en los indicadores del cuestionario y en otros adaptados. Como resultado, identificamos cuatro áreas en las que era necesario hacer algunos cambios:

- aseguramos de que todos los padres / cuidadores se sentían implicados en nuestra escuela
- asegurar a los padres que todos los niños son igualmente importantes para nosotros
- comprobar regularmente que los padres / cuidadores sabían lo que estaba sucediendo
- informar a los padres / cuidadores con más regularidad sobre cómo ayudar a sus niños en casa

Decidir las prioridades para la mejora

¿Qué se puede cambiar en las culturas, las políticas y las prácticas para incrementar el juego, el aprendizaje y la participación?

Análisis de las evidencias

Con el fin de redactar una lista de prioridades de mejora, el grupo de planificación debe analizar las prioridades identificadas por todos los que han sido consultados a lo largo de este proceso. Dado que las consultas han tenido lugar a lo largo del tiempo, es aconsejable ir analizando las opiniones de cada grupo a medida que se recogen. Después, el resultado de este análisis se puede poner en común. El amigo crítico puede desempeñar un papel muy importante en este proceso.

Inicialmente, la información procedente de los niños, los padres / cuidadores, los profesionales y el equipo directivo debe analizarse por separado de manera que se puedan explorar las diferentes perspectivas. También podría ser interesante analizar por separado el punto de vista de diferentes subgrupos, como los voluntarios o los padres / cuidadores de los niños más pequeños o los de los niños más mayores, etc.

Recogida de información adicional

Antes de establecer definitivamente las prioridades, puede ser necesario recoger información adicional. También puede que hayan surgido temas que requieran un análisis más detallado. Un grupo puede haber identificado preguntas que requieran respuesta por parte de otros grupos. Por ejemplo, podría ser necesario preguntar a los profesionales que son nuevos en el centro cómo fueron apoyados cuando ingresaron, y a los que ya llevan un tiempo en él si su orientación inicial se realizó con éxito.

La recogida de información adicional podría fundirse con el trabajo de mejora. Por ejemplo, el establecimiento de prioridades de mejora en la dimensión C, puede llevar a que los profesionales observen cómo se planifican y se llevan a cabo las actividades. Esto podría guiarles hacia una mayor colaboración entre ellos y a una mejora en el diseño de actividades.

Prestar atención a las sugerencias

Aunque en nuestra reunión de consulta a los padres / cuidadores se mostraron muy positivos acerca de nuestra escuela, un padre comentó que les gustaría tener más información sobre el tema que se estaba trabajando en cada momento en clase. El director y yo decidimos que una semana antes de que un tema fuera a empezar (un tema dura cinco semanas), se podría elaborar una hoja de "Actividades en casa" (ver figura 10) que informara a los padres / cuidadores de las áreas que se iban a

cubrir, las canciones que se iban a aprender y actividades sugeridas para que padres y niños pudieran hacer en casa. Los padres / cuidadores podrían reunir cosas para que los niños trajeran, o animar a los niños a encontrar cosas relacionadas con el tema. Pensamos que ello podría ayudar a que estuviesen más al tanto de lo que ocurría en el centro. La mayoría de los padres / cuidadores deseaban recibir más información diaria/semanal así que he instalado un tablón de anuncios.

figura 10 Actividades en casa

Nombre de la escuela
Logo

Queridos padres / cuidadores,

Debajo está nuestro tema para el periodo ____ a ____

Las áreas que se trabajarán son:

Aprenderemos los siguientes poemas y canciones:

Si deseáis ayudar a vuestro hijo a explorar este tema en casa o cuando estéis fuera, os sugerimos las siguientes actividades:

Utilización del Index

"las consultas con los padres / cuidadores nos llevaron a ampliar el horario de las mañanas hasta la hora de la comida y a organizar una salida. Estas consultas han merecido la pena y las haremos con regularidad"

Elaboración de una lista de prioridades

A la hora de decidir las prioridades de mejora no se trata solamente de incluir aquellos temas que han surgido repetidamente durante las consultas. El grupo de planificación debe asegurarse de que se tienen en cuenta las ideas de los grupos menos poderosos y que las opiniones de niños y padres / cuidadores en particular están recogidas en el plan de mejora. Las prioridades seleccionadas variarán ampliamente en cuanto a magnitud, tiempo y recursos necesarios para ponerlas en marcha. Se ha de mantener una mezcla de prioridades a corto y a largo plazo.

La figura 11 nos proporciona algunos ejemplos de las prioridades identificadas durante el trabajo con el *Index*

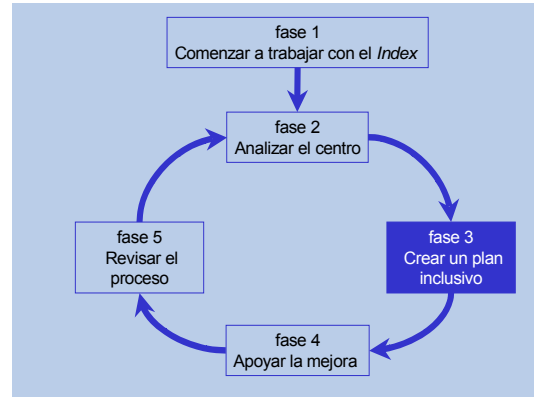
figura 11 **Prioridades identificadas durante el proceso del *Index***

- Utilizar rituales para dar la bienvenida a los niños y los profesionales así como para cuando éstos se marchen
- Establecer sesiones formativas para enseñar a los profesional a elaborar actividades acordes a los diferentes intereses y procedencia de los niños y los jóvenes
- Incluir procedimientos de supervisión y de desarrollo profesional
- Mejorar la accesibilidad para niños y adultos con discapacidad
- Promover actitudes positivas hacia la diversidad étnica en todas las actividades
- Integrar todas las formas de apoyo
- Organizar sesiones de formación conjunta para profesionales de la salud, los servicios sociales y la educación
- Desarrollar actividades cooperativas para los niños
- Desarrollar estrategias anti-bullying
- Mejorar la manera en que se recibe y se apoya a los niños dentro del centro
- Aumentar la implicación de los niños en la elección de recursos y actividades
- Mejorar la comunicación entre profesionales y padres / cuidadores
- Mejorar la reputación del centro en el entorno

fase 3

Crear un plan inclusivo

- Revisar prioridades utilizando el marco de planificación
- Inclusión de las prioridades en el plan de mejora



Esta tercera fase del *Index*, que puede implicar varias reuniones, requiere que el equipo de planificación desarrolle un plan de mejora. El marco de planificación del *Index* se utiliza para evaluar lo que ha de suceder en las culturas, políticas y prácticas del centro si se desea que se mantenga una determinada prioridad.

Revisión de prioridades utilizando el marco de planificación

En la hoja resumen de la página 97 se incluye el marco de planificación con sus dimensiones y apartados. Con una copia de esta hoja para cada uno, el grupo de planificación debe examinar las prioridades identificadas al final de la fase 2 y considerar las implicaciones que tiene una prioridad en un apartado para el trabajo en los restantes apartados.

Utilización del *Index*

“ahora los padres / cuidadores hablan más con nosotros. Quizás piensan que somos más cercanos después de solicitar sus aportaciones”.

Revisión de las prioridades existentes

El grupo debe analizar otras prioridades ya existentes en el plan, incluyendo aquellas que hayan surgido como consecuencia de una inspección educativa, y considerar si han de modificar estas prioridades para que contribuyan a la mejora de la inclusión en el centro considerado globalmente.

Inclusión de las prioridades en el plan de mejora

Cada prioridad ha de ser analizada detalladamente atendiendo a los requisitos de tiempo, recursos e implicaciones para la formación de los profesionales. En pocas semanas o meses se pueden conseguir progresos en algunas prioridades. Sin embargo, otras pueden necesitar más tiempo; por ejemplo aquellas que requieran un nuevo edificio o cambios amplios en culturas o medios de trabajo. Las metas a corto, medio y largo plazo pueden ayudar a que un proyecto ambicioso se lleve a cabo.

Utilización del *Index*
“nos dimos cuenta de que en nuestro centro no se utilizaban los recursos de la comunidad para la atención a las minorías. Decidimos hablar con las autoridades locales para mejorar los “servicios de apoyo ofrecidos a estos colectivos”.

La mayoría de las acciones necesitan recursos materiales y/o humanos que no siempre existen. El plan debe incluir un modo para evaluar el éxito e indicar los criterios de evaluación del progreso, utilizando las preguntas del *Index* para aclarar los objetivos. Se ha de designar a un miembro del equipo de planificación como responsable de controlar los progresos en cada prioridad aunque, si el proceso funciona adecuadamente, todos los miembros del centro han de compartir la responsabilidad de llevar a la práctica el plan. Una vez que los miembros del grupo de planificación han desarrollado sus propuestas, deben negociarlas con otros profesionales y con el equipo directivo.

Aquellos centros que no utilicen este modo de planificación, pueden solicitar el asesoramiento de un profesional externo o de un amigo crítico.

En algunos casos ha tenido éxito la utilización de una única hoja de registro de planificación. En la figura 12 se ofrece un ejemplo de su uso en relación con el siguiente caso. Se podría elaborar una hoja de registro de ese tipo para cada prioridad del plan de mejora.

Producción de un plan inclusivo

Un centro no contaba con un plan de mejora y decidió desarrollar uno con la ayuda del *Index*. Tras utilizar los materiales del *Index* en las discusiones con el personal y los padres / cuidadores, el equipo de planificación identificó dos áreas para el cambio: el modo en que los profesionales trabajaban juntos y el modo en que las actividades se planificaban para que todos los niños se implicaran activamente. Elaboraron hojas de acción mostrando cómo se podían lograr dichas prioridades y estimaron cuánto tiempo les llevaría lograrlo. Desglosaron su meta en varias tareas y asignaron responsables que se debían asegurar de que dichas tareas se llevaran a cabo. Estimaron los costes y las inversiones en otro tipo de recursos y decidieron elaborar un cronograma para controlar los progresos. Hicieron saber a los padres / cuidadores y a otros grupos de interés lo que estaban planificando. Colocaron las hojas de acción en el tablón de anuncios y señalaron los logros habidos. La fig 12 muestra una hoja de acción que incluye los primeros meses del

plan con sus primeras prioridades.

Algunas acciones se consiguieron más rápidamente de lo que se había anticipado, pero hubieron de realizarse ajustes al plan cuando se dieron cuenta de que la planificación conjunta de las actividades no tendría lugar a menos que los profesionales fueran remunerados por el tiempo invertido en ello (véanse puntos 2, 3, 6 y 7 de la hoja de acción).

El personal se dio cuenta también de que algunos estaban más implicados en el proceso de planificación y puesta en marcha que otros, y hablaron sobre el modo de hacer que todo el mundo se sintiera implicado. Se aseguraron de informar a todos acerca de los progresos. Ello llevó a una discusión en mayor profundidad con los padres / cuidadores sobre lo que esperaban que sus hijos obtuvieran del centro, lo que dio lugar a su vez al establecimiento de nuevas prioridades. El personal se dio cuenta de que el proceso le aportaba energías renovadas para su trabajo.

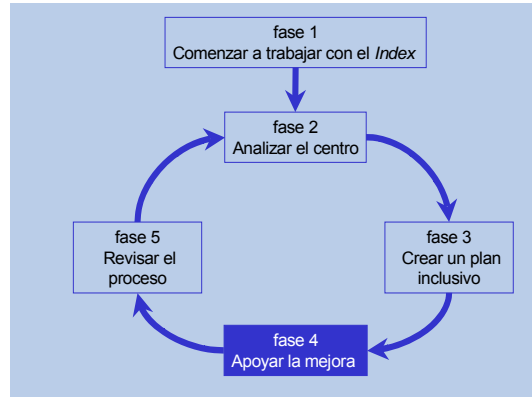
figura 12 Hoja de registro para el indicador A.1.3: 'Los profesionales trabajan bien juntos'

| ¿Qué deseamos lograr? | ¿Qué pasos podemos dar? | ¿Quién lo hará? | ¿Cuánto costará? | ¿Cuándo revisaremos los logros? | ¿Qué necesitamos? | ¿Qué ha sucedido? |
|---|---|---|---|---------------------------------|---|---|
| Trabajar mejor juntos (plan de septiembre a diciembre). | 1. Tener una reunión al mes con todo el personal. | María escribirá un listado con las fechas. Todo el mundo tratará de asistir. | Una hora extra al mes de alquiler del local de reunión. | Diciembre. | La asistencia de la mayoría del personal a cada reunión. | Excelente asistencia, pero los costes se elevaron al pagar las horas extras del local. Es necesario consultarlo con el consejo escolar. |
| | 2. Planificar actividades en parejas. | Todo el personal pensará en una actividad para cada semana y la planificará con un compañero. | Nada | Octubre | Que el personal realice actividades conjuntamente. | No funcionó adecuadamente, pues no se previó tiempo para ello en el plan inicial. También es difícil estar seguros de lo que está pasando, por lo que se incluye el paso 6. |
| | 3. Llevar a cabo actividades en parejas. | Todo el personal pensará en una actividad para cada semana y la llevará a cabo con un compañero. | Nada | Octubre | | |
| | 4. El personal se quedará al final de la sesión del viernes para tomar un café. | Carmen comprará café y galletas. Se indicará en el tablón el lugar donde se tomará el café. | Café, etc. | Octubre y Noviembre | Que se quede la mayoría del personal. | El personal que no trabajó el viernes se lo perdió, por lo que a partir de ahora los cafés también se prepararán para los miércoles. |
| | 5. El personal organizará una fiesta para Navidad | Carmen preguntará a la gente sobre la mejor fecha para ello. | ¡El cielo es el límite! | En las reuniones del personal | Una noche estupenda con la mayoría, si no todo, el personal. | Fue difícil encontrar algo en lo que todo el mundo se implicara, pero lo conseguimos. |
| Ajustes a la hoja de acción | | | | | | |
| | 6. El personal planifica una actividad a la semana en parejas. | Todo el personal comunicará a María lo que están haciendo y cuándo. María llevará el registro de todo ello. | Una hora extra por persona cada quince días | Noviembre | Un registro de cada sesión de planificación semanal. | Tras algunos problemas, la cosa marcha. La posibilidad de planificar adecuadamente ha ayudado a todo el mundo. |
| | 7. El personal lleva a cabo una actividad a la semana en parejas. | Todo el personal indicará lo que ha hecho en el diario de actividades. | Una hora extra por persona cada quince días | Noviembre | Diarios en los que se indiquen las sesiones que han tenido lugar y lo que ha sucedido en éstas. | Las actividades por parejas no eran muy buenas al principio pero han ido mejorando. Algunas parejas lo encontraron difícil. |

fase 4

Apoyar la mejora

- Llevar a cabo las prioridades
- Mantener las mejoras



Utilización del *Index*
“decidimos centrarnos en convertir las políticas sobre *necesidades educativas especiales* en políticas de inclusión. Ahora contamos con un coordinador de la inclusión, en vez de con un *coordinador de necesidades educativas especiales*, pero lo que es más importante, el trabajo ha cambiado de modo que se tienen en cuenta las necesidades de todos los niños”.

Esta cuarta fase del proceso del *Index* implica llevar a cabo las prioridades y mantener las mejoras. Ello puede requerir un análisis más detallado y convertirse en una forma de investigación-acción.

Llevar a cabo las prioridades

Los ejemplos siguientes ilustran mejor la puesta en marcha de las prioridades.

Prioridades de un Centro de Educación Infantil

En un centro privado estaban preocupados porque un niño era objeto de burlas por su apariencia inusual. Los profesionales decidieron utilizar las preguntas del apartado B.2.9 “*se intenta eliminar el bullying*” para analizar la severidad del problema. Buscaron modos de desarrollar en los niños la noción de respeto mutuo y de aprecio de la diversidad, utilizando la pregunta C.2.3. “*Se utilizan las diferencias entre los niños como recurso para apoyar el juego, el aprendizaje y la participación*”. También analizaron sus propias actitudes. Como resultado, realizaron mejoras en la

supervisión del tiempo que destinaban al juego y a las actividades libres e incluyeron en algunas actividades mayor variedad de imágenes y ejemplos que hicieran surgir discusiones sobre las diferencias. Reflexionaron sobre el lenguaje que empleaban para describir las diferencias entre niños. Buscaron modos positivos de responder a ese niño para elevar su autoestima y la forma en que era percibido por los demás, por ejemplo, asegurándose de que tuviera la oportunidad de asumir el papel de líder cuando le tocara el turno, a la hora de realizar determinadas actividades

Bienvenido a nuestro centro

Un centro comenzó a analizar la forma en que se daba la bienvenida a los padres / cuidadores utilizando el indicador A.1.1. “*Todo el mundo se siente bienvenido*”. Se dieron cuenta de que existía una jerarquía entre padres / cuidadores de modo que algunos se sentían más importantes que otros. Analizaron el impacto que esto podía tener en los niños e invitaron a un coordinador de inclusión de la zona a charlar sobre estos aspectos.

Debatieron la manera en que las creencias y acciones hacia los niños pueden afectar al modo en que éstos

valoran sus propias capacidades. Decidieron asegurarse de que los tutores destinaban diariamente un tiempo para hablar con cada padre, cuando dejaban y recogían al niño. Esto tuvo el beneficio inesperado del desarrollo de lazos entre padres / cuidadores así como con los profesionales. Como consecuencia de sus debates, empezaron a analizar el indicador A.2.2 “*Las expectativas son elevadas para todos los niños*”, y el C.1.5. “*Las actividades evitan los estereotipos*”, con objeto de reducir al máximo los efectos de las bajas expectativas y de los estereotipos.

La investigación-acción requiere plantearse una serie de preguntas de un modo muy similar al proceso del *Index*:

- ¿Qué está sucediendo?
- ¿Cómo comprender lo que está sucediendo?
- ¿Cómo podría llevarse a cabo lo que debiera estar sucediendo?

La revisión del centro utilizando el *Index* puede haber llevado al grupo de planificación y a otros profesionales a prestar más atención a lo que está sucediendo, que a lo que debiera haberse hecho antes. La observación y descripción de la práctica, especialmente cuando implica el intento de ver el centro desde la perspectiva de los niños, puede constituir en sí mismo un medio poderoso para iniciar el cambio.

Mantenimiento de la mejora

Utilización del *Index*

“A medida que los niños llegan al centro y entran a sus clases son saludados con un “hola” y llamados por su nombre. El niño que actúa como representante de clase se acerca personalmente a saludarle, le pregunta cómo está y le invita a jugar con los otros niños y con los juguetes. El juego de un niño en concreto que tuvo especiales dificultades para adaptarse mejoró mucho tras ser recibido así”

A medida que se llevan a cabo las prioridades, se ha de mantener el compromiso de todos. Puede ser necesario continuar durante varios años con las actividades destinadas a crear culturas más inclusivas; los cambios que se deriven contribuirán a mantener la implicación de profesionales, equipos directivos, niños y padres / cuidadores a la hora de implantar mejoras concretas en políticas y prácticas. En un centro cooperativo, los profesionales se benefician de la experiencia de los demás y se proporcionan apoyo mutuo.

Cuando las prioridades cuestionan creencias y valores firmemente arraigados, puede ser necesario un gran esfuerzo para superar las resistencias. Puede que algunos profesionales, niños o padres / cuidadores no estén de acuerdo con una determinada mejora. En este caso, el grupo de planificación se verá obligado a hacer

explícitas tales diferencias y a matizar las mejoras de modo que sean aceptadas por tanta gente como sea posible.

Prestar atención a la comunicación

Una autoridad local obtuvo financiación para realizar un curso sobre el *Index* para Educación Infantil. Hacia el final de la primera sesión en un centro, los profesionales leyeron el cuestionario del *Index* y seleccionaron un indicador para cada dimensión en la que pensaron que el centro debía mejorar. En la dimensión C, varios indicadores dejaron traslucir su preocupación sobre el grado en que animaban a los niños a hablar unos con otros, seleccionando el indicador C.1.2. “*Las actividades fomentan la comunicación entre todos los niños*”. Cuando miraron con más detalle las preguntas asociadas, se dieron cuenta de que en muchos aspectos lo estaban haciendo bastante bien pero que había otras áreas en las que podían hacer más. Hablaron de cuando se sentaban a charlar con los niños diariamente (C.1.2.g) y también comentaron el tema de las preguntas abiertas (c.1.2.j) y de lo que significaba fomentar el uso del lenguaje para desarrollar el pensamiento y el aprendizaje (C.1.2h).

Si bien todos mostraron su preocupación por ofrecer al niño un espacio para el juego y el aprendizaje y para relacionarse con los otros sin excesivas interferencias de los adultos, se produjo una enriquecedora discusión sobre cómo los adultos podían promover o eliminar barreras para el juego, aprendizaje y las relaciones, y sobre cómo podrían llevar a cabo con los niños actividades que sirvieran para ampliar sus puntos de vista y les ayudaran a tener en cuenta sus propios sentimientos y los de los demás.

Previo a la siguiente sesión, se dedicaron a realizar observaciones de un día en el centro. Se dieron cuenta de que, aunque en el centro se hablaba mucho, la mayoría de las comunicaciones por parte de los adultos implicaban dar instrucciones. Comprobaron que si bien ciertos niños hablaban mucho con los demás, otros casi no lo hacían. En la siguiente sesión redactaron una hoja de acción centrada en modos de ampliar y mejorar las oportunidades para la discusión en el centro.

- Decidieron que necesitaba debatir con mayor detenimiento sobre cómo alentar el uso del lenguaje y acordaron tener una sesión con los asesores educativos locales centrada en la “promoción del lenguaje y la comunicación”.
- Decidieron reorganizar el tiempo del almuerzo pues pensaron que ello proporcionaría un buen marco para la conversación relajada. Así, decidieron sentar a los niños en grupos más pequeños junto con sus tutores.
- El grupo acordó reflexionar sobre la calidad de las conversaciones que mantenía con los niños cuando participaban en actividades conjuntas y proponer en las reuniones semanales modos para animar a los niños a comunicarse más frecuentemente con los adultos.
- Acordaron comentar al grupo las ocasiones en que fomentaron conversaciones con otros niños, especialmente con niños tímidos o reticentes a hablar con otros.
- Decidieron emplear el tiempo que pasaban con los padres para preguntarles sobre los temas de los que los niños hablaban en casa para tratar de establecer una conexión entre el hogar y la escuela.

En la siguiente sesión del curso informaron de cómo estaban yendo las cosas.

Se dieron cuenta de que algunos tenían dificultades para eliminar el hábito de hacer preguntas sobre las que conocían de antemano la respuesta. Debatieron sobre cómo podrían tratar de hacer que su modo de actuar se asemejara al modo en que se comportaban en casa con sus propios hijos o con otros niños que conocieran bien y sobre cómo la conversación “profesional” podía impedir mantener una verdadera charla con los niños. Hablaron sobre cómo ahora coincidían mucho más con el modo en que los padres veían a

Continúa

sus hijos y encontraron modos de relacionar las actividades que tenían lugar en el centro con lo que sucedía en el hogar a través del análisis del indicador A.1.6, "*Los profesionales asocian lo que sucede en el centro con las vivencias de los niños en el hogar*", que habían seleccionado para la Dimensión A. Mencionaron ejemplos de las ocasiones en que habían hecho preguntas a los niños sobre temas en los que estaban realmente interesados en conocer su opinión y cómo al participar como uno más en actividades con los niños, generaron más charlas informales.

En las siguientes sesiones, a medida que empezaron a centrarse en cómo dar respuesta a preocupaciones en las otras

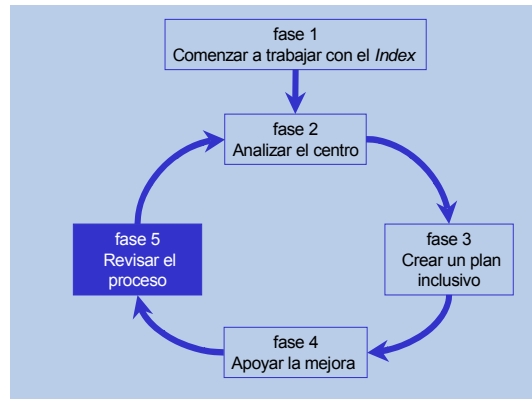
dimensiones, informaron de que los niños acudían más a menudo a ellos a comentarles sus ideas durante los ratos de juego o a mostrarles lo que estaban haciendo. El personal era invitado con más frecuencia a formar parte de los juegos y los niños hablaban más de lo que había sucedido en casa. Como manifestó un profesional: "sentimos que conocemos mejor a los niños".

Tras una sesión adicional sobre el lenguaje, un profesional dijo: "lo hemos encontrado útil pero estamos haciendo ya la mayoría de las cosas que se sugieren en el curso, gracias a nuestro trabajo con el *Index* y a tener más oportunidades para compartir nuestras ideas".

fase 5

Revisar el proceso del *Index*

- Revisar y registrar los progresos
- Revisar el trabajo con el *Index*
- Continuar el proceso del *Index*



El grupo revisa el progreso general del plan. Para ello tiene en cuenta cualquier progreso más amplio relacionado con cambios en las culturas, políticas y prácticas y discute las modificaciones que se han de realizar en el proceso del *Index*. Los indicadores y las preguntas, adaptados a cada centro en concreto, se utilizan para revisar en qué grado han tenido lugar los cambios y formular prioridades para el desarrollo del plan de cara al año siguiente.

La Fase 5 finaliza de nuevo en la fase 2, con la consiguiente continuación del ciclo de planificación de las mejoras.

Revisión y registro del progreso

Utilización del *Index*

“Estoy satisfecho con los resultados de nuestro plan de acción y creo que hemos conseguido el indicador”

Los progresos en el plan de mejora se han de revisar con regularidad contrastándolos con los criterios indicados en la fase 3 del plan. El miembro del grupo de planificación responsable de una determinada prioridad se asegurará de que se verifica y registra el progreso y de que se realizan los ajustes precisos al plan. Ello

puede implicar discusiones con los profesionales, niños, equipo directivo y padres / cuidadores, y el análisis de documentos legales del centro, así como la puesta en marcha de actividades de observación. Los resultados de esta revisión se han de comentar con el equipo de planificación, que realizará las modificaciones precisas en el plan de mejora.

Mantener informado a todo el mundo

El grupo de planificación se ha de asegurar de que todo el mundo está informado sobre los progresos. Esto se puede llevar a cabo a través de reuniones, actividades de formación continua, exposiciones, circulares, actividades cooperativas, notas informativas y a través de contactos con las organizaciones locales. Al mismo tiempo que el grupo ofrece información, ha de continuar escuchando las opiniones de los implicados acerca de los progresos en la mejora propuesta.

Utilización del *Index*
“Percibir las mejoras que se han logrado con los niños ha sido la parte más gratificante. Se sienten valorados”

Revisar el trabajo con el *Index*

El proceso de trabajo con el *Index* requiere también una evaluación. El grupo de planificación debe revisar cómo han utilizado el *Index* y decidir cómo se pueden aprovechar mejor los materiales para apoyar las mejoras en los años futuros. Deben evaluar en qué medida el *Index* les ha ayudado a adoptar un mayor

compromiso con modos de trabajar inclusivos. Cada miembro del grupo ha de considerar su pertenencia al mismo, el grado de preparación para sus tareas, el modo en que preguntaron a otros grupos y el éxito obtenido a la hora de compartir responsabilidades con los demás. El amigo crítico puede ser valioso en este proceso, aunque el éxito de la auto-evaluación requiere que todos los miembros estén dispuestos a cuestionar sus propias prácticas. La Figura 13 contiene preguntas que pueden ayudar al grupo a revisar su trabajo.

figura 13 Revisar el trabajo con el *Index*

- ¿En qué medida el grupo de planificación ha funcionado, en cuanto a su pertenencia, amigo crítico, consultas con otros, compartir tareas y compartir responsabilidades de mejora con los demás?
- ¿En qué grado ha aumentado el compromiso hacia modos de trabajo más inclusivos?
- ¿En qué medida el propio proceso de trabajo con el *Index* ha contribuido a potenciar modos de trabajo más inclusivos?
- ¿Cómo han afectado los conceptos clave del *Index* (inclusión, barreras para el juego, aprendizaje y participación, recursos para apoyar el juego, aprendizaje y participación, y apoyo a la diversidad) al modo de pensar y de actuar de los profesiones y de los demás?
- ¿En qué medida el marco de planificación de las dimensiones y los apartados del *Index* han contribuido a estructurar un plan de mejora?
- ¿En qué grado los indicadores y preguntas han ayudado a identificar prioridades o detalles de prioridades que no habían sido tenidas en cuenta previamente?
- ¿En qué medida el proceso de consulta ha sido inclusivo y con quién más se podría contar de cara a los próximos años?
- ¿En qué medida las prioridades de mejora se han elegido en función de un análisis minucioso de lo que se ha de hacer?
- ¿En qué medida la evaluación de los progresos en la mejora se ha basado en un análisis minucioso de lo que ha cambiado realmente?
- ¿Cómo se pueden mantener las mejoras y cómo se podría mejorar este proceso?

Utilización del *Index*

“El jefe de estudios ha encomendado a un grupo la difusión del *Index* tras haber constatado su utilidad”.

Continuar el proceso del *Index*

El equipo de planificación se encuentra en una posición privilegiada para decidir cómo volver a implicarse con los materiales y proceso del *Index* de cara al futuro. En muchos centros, la mayoría de los profesionales estarán familiarizados con el *Index* en esta fase, pero los nuevos requerirán que se les explique este proceso como parte de su orientación inicial. El análisis de los indicadores y preguntas, como parte del proceso de revisión, puede

derivar en un análisis más detallado del centro. Ello puede a su vez revelar cómo la cultura inclusiva está logrando cambios más allá del plan.

En los centros donde se han desarrollado fuertes culturas inclusivas, los niños y sus padres / cuidadores llevarán consigo un enfoque inclusivo sobre el juego, el aprendizaje y la participación donde quiera que vayan.

Avanzando en una escuela primaria

Antes de utilizar el *Index*, la Escuela Primaria Hindbreak había puesto en marcha 'medidas especiales' al percibir que existían problemas disciplinarios y entre el personal. Las relaciones entre el personal con la dirección y los padres / cuidadores eran muy escasas. El director reconoció que el personal 'asumía que sabía lo que deseaban los padres / cuidadores. Al personal se le 'pedía que hiciera cosas en las que realmente no creía'. Los niños no cumplían las expectativas de sus profesores y sus logros eran ignorados. Por tanto, las relaciones de los padres / cuidadores con el personal y entre el personal y los niños necesitaban mejorar.

Se puso en marcha un grupo de planificación para el *Index*, que incluyó a la dirección, padres / cuidadores, y personal, liderado por un amigo crítico respetado en la escuela y por la autoridad local. Se llevaron a cabo extensas consultas y los resultados constituyeron 'todo un reto'. Por ejemplo, los padres / cuidadores grabaron sus percepciones de las actitudes del personal hacia sus hijos: 'No les importan', 'Tienen favoritismos'. La importancia de una adecuada comunicación fue reforzada desde el principio. El director se había centrado en la difusión de información a padres / cuidadores y al equipo directivo y dio por supuesto que el personal educativo y de apoyo sabía lo que estaba pasando. Pero esto no era así. Hubo muchos sentimientos heridos y se realizaron reuniones periódicas para que todos conocieran, casi a la vez, lo que estaba pasando. Se rescribió el folleto del colegio en un lenguaje sencillo y los padres / cuidadores fueron invitados a debatir el currículo y los deberes, y a participar en las actividades con sus hijos.

El acceso y terminación de la escolaridad comenzaron a ser vistos como 'importantes ritos de paso'. Por ejemplo, en la mañana destinada a la orientación inicial para los niños nuevos se incluyó a padres / cuidadores, profesores, equipo de gobierno y responsable de la asociación de padres-profesores. Empezaba con una asamblea conjunta y terminaba con una comida. Los padres / cuidadores fueron también invitados a asistir a la asamblea del día siguiente, donde se daba a los

niños una carpeta. Al final del año académico se hizo una barbacoa con música en vivo en honor de quienes finalizaban la escuela, y de los padres / cuidadores y equipo directivo.

El personal introdujo cambios adicionales tras la consulta:

- Un intercomunicador y un circuito cerrado de televisión en respuesta a las preocupaciones de los padres / cuidadores sobre la seguridad.
- Fotos de todo el personal en el hall de entrada
- Carpetas para que los niños pudieran guardar sus mejores trabajos a medida que avanzaran en la escuela.
- Revista semanal producida por alumnos del colegio
- Mayor visibilidad de la dirección al principio y al final del día
- Tiempo para la puesta en común con los niños para presentarse y para comentar las conductas y trabajos satisfactorios.
- Dos profesores ayudantes para apoyar en sus actividades escolares a niños con dificultades en el hogar

Se planificó un consejo escolar y un 'club de la sonrisa' en el que los estudiantes elegidos recibieron formación sobre asertividad y manejo de conflictos para que a su vez pudieran ofrecer apoyo a estudiantes aislados.

El personal sintió que el *Index* ayudó a la escuela a situar a los niños en 'el centro de la educación'.

'Vemos al niño como el centro, con todo lo demás, los supervisores del comedor, el personal de la cocina, los profesores, los ayudantes, los cuidadores y el personal de mantenimiento, en un círculo a su alrededor, todos ellos con algo que decir'. 'Se trata del aprendizaje del niño y de tener elevadas expectativas, pero también se trata de que el niño tiene algo que decir, no sólo de hacer algo con el niño, y de hacer también otras cosas'

El director sentía que la utilización del *Index* sirvió para 'unirlos en un objetivo común': 'Si bien lo considero beneficioso para cualquier escuela, creo que para las que han pasado por periodos conflictivos y confusos, como la nuestra, ofrece una buena vía para avanzar'

