



.....

PEDAGOGÍA SALESIANA Y OPCIONES METODOLÓGICAS

.....

Escuelas Salesianas
escuelasalesiana.com

ÍNDICE

Modelo de persona que formamos en nuestra escuela salesiana 04



01. Modelo de persona que formamos en nuestra escuela salesiana 05



02. Nuestro estilo educativo 06



03. Claves educativas prioritarias en la escuela actual 07



04. Metodología 08



05. Propuestas metodológicas afines a nuestro estilo 10



06. Formación del profesorado 16



07. Itinerario para la gestión del cambio 17

PEDAGOGÍA SALESIANA Y OPCIONES METODOLÓGICAS

El siglo XXI ha abierto a la humanidad un diverso escenario de retos. Muchos de estos han sobrevenido en los últimos años producto de los avances que están teniendo lugar en una sociedad con profundos cambios en el plano de lo social, lo tecnológico, las comunicaciones... Buena cuenta de ello es el creciente fenómeno de la globalización... Basta mirar a nuestro alrededor para observar los grandes cambios que se observan tras apenas haber transcurrido 15 años de este nuevo siglo.

«La escuela necesita un cambio»; frase muy oída en el contexto educativo y político en los últimos años, especialmente en relación con los resultados que se observan en los sistemas educativos de diferentes países. El concepto de cambio que puede requerir la escuela de hoy no está directamente vinculado a la sustitución de lo que se está haciendo por algo diametralmente opuesto. Etimológica y culturalmente, el concepto de cambio se relaciona a priori con el de sustitución, es decir, quitar algo para poner otra cosa distinta. El enfoque de cambio que se plantea aquí no requiere una sustitución de lo que se viene haciendo por algo diferente. La escuela ha dado respuesta convenientemente a las demandas sociales que se le han ido planteando a lo largo de la historia; pero las sociedades son «entes vivos» y la escuela es necesario que avance para continuar cumpliendo sus finalidades educativas en la sociedad de hoy. Los cambios sociales de las últimas décadas hacen necesario para la escuela un proceso de actualización, esto es, un ajuste de su acción educativa que puede y, si nos basamos en la MISIÓN de la Escuela Salesiana, debe contemplar diferentes variables. A saber:

- ▶ El modelo de persona que queremos formar.
- ▶ La propuesta educativa de las Escuelas Salesianas y sus opciones fundamentales.
- ▶ El escenario social, cultural y laboral del siglo XXI.
- ▶ La realidad de la Escuela Salesiana en el marco de la educación en España.

La concepción de este cambio, desde el enfoque del ajuste o adaptación argumentado anteriormente, requiere un proceso que conlleve sostenibilidad en el tiempo de este.

En nuestra realidad, además, el bicentenario del nacimiento de San Juan Bosco puede ser buen momento para reflexionar sobre los fundamentos pedagógicos de la escuela salesiana y actualizarlos a la realidad que nos toca vivir.

Este proceso requiere la implicación de todos los que forman parte del proyecto, cada uno desde la posición que ocupa, pues todas las partes son importantes e imprescindibles para que este cambio se lleve a efecto con los resultados que esperamos.

**01**

MODELO DE PERSONA QUE FORMAMOS EN NUESTRA ESCUELA SALESIANA

El modelo de persona que queremos formar en nuestra escuela es aquella que:

- ▶ Se conoce, se valora, se cuida y desarrolla hábitos saludables.
- ▶ Es capaz de comprender el mundo que le rodea, adaptarse con éxito a diferentes realidades y a los procesos de cambio que en ellas pudieran darse, desde un enfoque creativo, innovador y emprendedor, que le permite integrarse en el mundo laboral de forma constructiva.
- ▶ Posee inteligencia intrapersonal para gestionar las emociones, así como interpersonal para establecer relaciones y vínculos afectivos positivos.
- ▶ Tiene un adecuado conocimiento cultural que le permite interpretar el mundo con sentido crítico y participar en su desarrollo mediante nuevas creaciones culturales, artísticas y científicas.
- ▶ Es capaz de comunicarse, trabajar en equipo y cooperar con los demás para ejercer una ciudadanía global activa y comprometida, basada en los valores de convivencia democráticos.
- ▶ Desarrolla y vive su interioridad, se plantea preguntas y elabora respuestas personales que le permiten clarificar sus valores y sus creencias.
- ▶ Ha experimentado una comunidad educativa con valores inspirados en el Evangelio y ha tenido la opción de encontrarse con Jesús y descubrir a un Dios personal con quien se puede relacionar.
- ▶ Conoce y articula los principales contenidos de la fe cristiana.
- ▶ Vive la vida con sentido vocacional, siendo capaz de discernir con un sentido ético.



En nuestro estilo educativo, la CEP se convierte en elemento fundamental que se concreta en participación activa, responsabilidad educativa y ambiente educativo.

En la búsqueda de Buenos Cristianos y Honrados Ciudadanos, consideramos destacar las siguientes claves educativas. En concreto, creemos en una escuela:

- ▶ Inclusiva: acoge a todos y atiende a cada uno procurando su promoción, priorizando la atención a los más desfavorecidos.
- ▶ Que desarrolla una pastoral misionera, que acoge al otro y sale al encuentro del más necesitado.
- ▶ Que adopta un enfoque y sistema preventivo, adelantándose de manera proactiva a las posibles dificultades que pueda encontrar el alumnado.
- ▶ Donde el alumnado es el centro del proceso educativo y sus necesidades y desarrollo, nuestro punto de referencia, haciendo que sea protagonista y responsable de su proceso educativo.
- ▶ Enfocada al desarrollo integral de nuestro alumnado en todas sus dimensiones, conforme a la visión humana y cristiana de la vida, priorizando el aspecto educativo sobre la mera instrucción, los procesos madurativos y cognitivos sobre los contenidos conceptuales...
- ▶ En la que la metodología, estructuras, programas, recursos, ambiente y personas están enfocadas a la misión y teñidas de valores evangélicos.
- ▶ Con un clima y relaciones de familia, donde se privilegia la educación de los jóvenes y la corresponsabilidad.
- ▶ Que busca y favorece la participación activa de las familias, principales responsables de la educación integral de sus hijos, nuestros alumnos.
- ▶ Que se basa en la participación activa de los educadores, que desempeñan un papel esencial al hacer realidad en la práctica nuestro Proyecto educativo.

- ▶ Que promueve a través del acompañamiento la madurez, la formación y la competencia de sus educadores.
- ▶ Con propuestas diversificadas y personalizadas que dan respuestas a las necesidades de cada alumno.
- ▶ Con un estilo específico de animación basado en el estilo oratoriano: casa que acoge, parroquia que evangeliza, escuela que educa y patio para compartir la vida.
- ▶ Que prepara para la vida: inserción social, formación profesional...
- ▶ Con una formación social que oriente hacia el compromiso con la mejora de la comunidad.
- ▶ Que promueve que el alumnado realice una síntesis fe-cultura-vida.
- ▶ Atenta a los retos, abierta a los cambios, promoviendo la innovación y actualización continua, que utiliza lenguajes, recursos y pedagogía actuales y cercanos a la realidad del joven.



03

CLAVES EDUCATIVAS PRIORITARIAS EN LA ESCUELA ACTUAL

A partir del modelo de persona y de nuestra propuesta educativa, y a la luz de la realidad a la que van a tener que hacer frente en su vida adulta, consideramos contenidos que no deberían faltar en el momento actual en los currículos de nuestros colegios a modo de líneas transversales:

- ▶ Ética. Ciudadanía global, crítica, responsable y solidaria.
- ▶ Interioridad y apertura a la trascendencia. Planteamiento de un proyecto de vida, abierto a los valores del Evangelio.

- ▶ Desarrollo de las Inteligencias y de las Competencias, con especial atención a:
 - a) Habilidades emocionales y afectivas (inter e intrapersonales).
 - b) Pensamiento eficaz.
 - c) Habilidades de comunicación.
 - d) Habilidades sociales y de cooperación.
 - e) Autonomía e iniciativa personal.
 - f) Emprendimiento, innovación y creatividad.

Nuestro alumnado desarrollará estos aspectos mediante las propuestas de trabajo que se planteen en el aula; es decir, las metodologías que utilicemos, sin menoscabo de programas específicos que se puedan implementar para ello.



04

METODOLOGÍA

La metodología utilizada es fundamental para que el alumnado desarrolle de forma natural e integrada bastantes, sino todas, las capacidades y las habilidades que se han destacado como importantes para nosotros.

Entendemos que la metodología predominante en nuestros centros ha de ser una metodología activa, pues, además de los beneficios cognitivos y de aprendizaje que reporta según las investigaciones realizadas, proporciona al alumnado beneficios sociales y emocionales y lo convierte en protagonista y responsable de su aprendizaje; permite aplicar lo aprendido y promueve todas sus dimensiones; mientras, desde la práctica, va preparándole para la vida.

También consideramos que en nuestros centros educativos deben utilizarse estrategias metodológicas variadas; no atándose a un único enfoque, debido a que combinar diferentes metodologías aporta un claro beneficio al desarrollo integral del alumnado y permite una atención más eficaz a la diversidad.

ALGUNOS CRITERIOS METODOLÓGICOS BÁSICOS

Hay una serie de criterios que podemos tener en cuenta a la hora de planificar o seleccionar cualquier actividad de enseñanza-aprendizaje, como son:

- Que los alumnos y alumnas vivan experiencias y estén activos. Hacer significa tener que pensar y decidir.
- Favorecer que sean autónomos. Que tengan que resolver situaciones por sí mismos.
- Que tengan que consultar varias fuentes de información diversas. No solo el libro de texto o una sola otra cosa.
- Que tengan que comunicar lo aprendido. Oral, por escrito, gráfico o audiovisual; en soporte papel, digital...
- Que interactúen entre sí. En parejas, grupos pequeños, grandes...
- Plantear problemas o situaciones reales o contextualizadas.
- Actividades que permitan aplicar lo aprendido fuera del ámbito escolar. Para promover la transferencia.
- Momentos, instrumentos y actividades que exijan la planificación previa y la autoevaluación por parte de los alumnos. Para desarrollar el pensamiento estratégico, base de la competencia.

Caso aparte es la utilización de las TIC. Es un factor que hay que promover todo lo posible en las actividades escolares. Las TIC son las herramientas que preferentemente utilizarán los ciudadanos del siglo XXI y hemos de introducirlas en la actividad escolar como hoy lo están el lápiz, el papel y la tiza.



PROPUESTAS METODOLÓGICAS AFINES A NUESTRO ESTILO

Consideramos fundamental tener en cuenta las siguientes propuestas metodológicas por su afinidad con las características de nuestro estilo educativo. Para ello, nos hemos basado también en actuales avances en neurociencias, psicología cognitiva, evidencias de éxito de diferentes modelos metodológicos...

Adjuntamos un cuadro resumen que puede ofrecer una visión de conjunto de las conclusiones que enumeramos posteriormente:

A. ENFOQUES PEDAGÓGICOS GLOBALES QUE HAY QUE ADOPTAR	MODELOS METODOLÓGICOS MUY AFINES	E. TÉCNICAS METODOLÓGICAS ACTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> A.1. Inclusión A.2. Prevención A.3. Desarrollo de las Inteligencias A.4. Desarrollo de competencias A.5. Evaluación formativa A.6. Acompañamiento 	<p>B. TRANSVERSALES A OTRAS METODOLOGÍAS</p> <ul style="list-style-type: none"> B.1. Aprendizaje cooperativo y aprendizaje colaborativo B.2. Aprendizaje dialógico / grupos interactivos B.3. Pensamiento eficaz <p>C. OTROS MODELOS AFINES:</p> <ul style="list-style-type: none"> C.1. Aprendizaje-Servicio C.2. Aprendizaje por Proyectos y Tareas C.3. Aprendizaje Basado en Problemas <p>OTRO MODELO QUE HAY QUE CONSIDERAR:</p> <p>D. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contrato didáctico. Rincones de trabajo. Estrategias de educación emocional. Estrategias de educación en valores: clarificación, dilemas morales... Gamificación - Ludificación. Estudio de casos. Recursos TIC como herramienta de trabajo y aprendizaje.

A En primer lugar, hay unas opciones pedagógicas que, en línea con nuestra propuesta educativa y las orientaciones de nuestras Instituciones (Congregación e Instituto), han de priorizarse en nuestros centros y que iluminan las opciones metodológicas más concretas a poner en práctica en el día a día. Estas son:

A.1. La inclusión

Directamente relacionado con el valor de la dignidad y realización de las personas y con los Derechos Humanos, *«el enfoque inclusivo de la educación consiste en repensar la organización y las acciones educativas para promover la presencia, el rendimiento y la participación de todo el alumnado en la vida escolar, principalmente los más vulnerables a la exclusión, el fracaso escolar o la marginación, detectando y reduciendo o eliminando, para ello, las barreras que limitan dicho proceso»*. (Ainscow, Booth y Dyson, 2006)

Tal como se hace patente en el Seminario Intercontinental del IUS, Educación e Inclusión social: Una comprensión desde la Pedagogía Salesiana, pedagogía salesiana y educación inclusiva se dan la mano, pues *«la primera y más alta intención de la acción educativa para nosotros es promover la integración, la cohesión social, la participación y la calidad de vida de todos, especialmente de los jóvenes que se encuentran en diversas formas y por diversos motivos marginados de la sociedad»* (Carlo Nanni). Esto supone estructurar la escuela y la enseñanza desde este principio.

A.2. La prevención

Favoreciendo todas aquellas opciones pedagógicas que «pre-paren» al alumnado, lo «pre-dispongan» para enfrentarse a la vida con los recursos necesarios, así como las que permitan adelantarnos y evitar las dificultades personales y escolares.

A.3. El desarrollo de las diferentes inteligencias

Los avances neurocognitivos han revolucionado el concepto de inteligencia, mostrando que no existe una, sino diversas inteligencias, localizadas en diferentes áreas del cerebro, interconectadas entre sí, que gestionan nuestro desenvolvimiento en diversos ámbitos de la vida. Cada individuo tiene un perfil de aprendizaje, según sus inteligencias predominantes y estas inteligencias pueden desarrollarse si se estimulan a través de la práctica y el aprendizaje.

Esta realidad nos reafirma en nuestro objetivo de educación integral y nuestro estilo educativo de utilizar diversos recursos y lenguajes para favorecer la educación, a la vez que permite dar mejor respuesta a la diversidad de partida del alumnado. Consideramos que una de las finalidades principales de nuestros procesos de enseñanza-aprendizaje ha de ser el desarrollo de estas diversas inteligencias, apoyándose en las fortalezas para el crecimiento personal. Por tanto, habrá que tenerlas en cuenta y diversificar las actividades escolares para llegar mejor a todo el alumnado. Además, incide directamente en el desarrollo de competencias.

A.4. El desarrollo de competencias

El enfoque de desarrollo de competencias en el alumnado enlaza con nuestro deseo de ser «escuela que prepara para la vida» y con la educación en la sociedad del conocimiento del siglo XXI. Entendemos que ha de continuar siendo un eje prioritario en nuestros proyectos curriculares y debemos poner el énfasis en promover su desarrollo.

A. 5. Evaluación formativa

Nuevas metodologías requieren repensar la evaluación. Un elemento clave para el éxito de este estilo educativo sin duda es la evaluación. Se evalúa como se enseña y se enseña como se evalúa. La evaluación es un elemento muy potente del proceso de aprendizaje.

La evaluación formativa consiste en obtener información acerca del estado de aprendizaje de cada alumno y, a partir de ello, tomar decisiones que ayuden a mejorar el desarrollo de dicho proceso. Es importante que a través de esta forma de evaluación el alumno vaya tomando conciencia de su propio proceso de aprendizaje y no se espere al final para comprobar los aprendizajes adquiridos.

Los siguientes principios se convierten en requisitos básicos al hablar de evaluación formativa:

- Que cada alumno sea protagonista de su proceso de evaluación para que de forma cada vez más autónoma tome conciencia de su propio aprendizaje.
- Que tenga un carácter personalizado, es decir, que establezca estrategias de acuerdo con las características de cada alumno y su proceso de aprendizaje.
- Los procedimientos, las herramientas y los recursos de evaluación deben adecuarse al proceso en sí y no tener carácter finalista. Se hace necesario, pues,

correlacionar estos procedimientos y herramientas concretas de evaluación con las metodologías que se utilicen en el aula para que el proceso de evaluación se convierta en un elemento formativo, sumativo y continuo.

- La participación del alumnado en el proceso de evaluación se convierte en algo imprescindible; la autoevaluación y la coevaluación como procedimientos son clave en esta modalidad de evaluación.
- La información sobre la marcha del propio proceso evaluativo redundará en un rendimiento del alumnado más eficaz y eficiente. Cada alumno va conociendo cómo y qué aprende, y según esto va tomando las decisiones más acertadas y operativas.

Asimismo, parece fundamental una ampliación del concepto de evaluación en:

- Elementos: que vaya más allá de la exclusiva evaluación del alumno/a (la propia práctica educativa, la organización del trabajo en el aula, los recursos utilizados...).
- Formas y protagonistas de evaluación: la autoevaluación, la co-evaluación y la evaluación externa, que conlleva la participación del alumno.

A.6. Acompañamiento

Si hay algo que caracteriza a las Escuelas Salesianas son las relaciones interpersonales estrechas y el clima de familia. Entendemos que nuestras CEP, más que estructuras, son realidades vivas que existen en la medida en que crecen y se desarrollan. Por eso, no se debe cuidar solamente su organización, sino, sobre todo, fomentar su vida. En toda CEP se debe asegurar la promoción y el cuidado de las muchas modalidades de animar, de acompañar a las personas. Por este motivo, podemos hablar de un original acompañamiento pastoral salesiano. Acompañamos a las personas en diversos niveles, por medio del ambiente general, los grupos, la relación personal y el acompañamiento personal.

Este acompañamiento es un elemento clave de nuestro estilo educativo, un aspecto esencial e irrenunciable de nuestra pedagogía y del desarrollo de la misión que llevamos a cabo, y enlaza directamente con la concepción actual de acompañamiento-*coaching* educativo: relación continuada y sistemática de facilitación de los procesos de desarrollo de las personas, promoviendo cambios cognitivos, emocionales y conductuales que les ayuden a dar lo mejor de sí mismas y alcanzar las metas propuestas.

Acompañamos a cada uno de nuestros alumnos y alumnas y a sus familias, destinatarios de nuestra labor educativa. Y también acompañamos al profesorado tanto a nivel profesional como carismático, de modo que podamos establecer dinámicas de aprendizaje, crecimiento y mejora constante en su desempeño, en aras a que nuestra misión se desarrolle cada vez con mayor calidad.

B De los diversos modelos metodológicos existentes, concluimos que los tres siguientes dan respuesta a estos principios pedagógicos enumerados, y, por lo tanto, consideramos que deben estar presentes en nuestra práctica educativa de manera transversal en las diferentes etapas:

B.1. Aprendizaje cooperativo y aprendizaje colaborativo

Ambos favorecen en gran medida el desarrollo de la dimensión social y ética del alumnado de una forma vivenciada a la vez que prepara para trabajar en equipo en cualquier ámbito. Además de ser más eficaz para todos los alumnos, más o menos aventajados, su filosofía y las actitudes que genera en niños y jóvenes coincide con la visión de la vida y los valores evangélicos que queremos promover desde las Escuelas Salesianas.

B.2. Aprendizaje dialógico / grupos interactivos

Similar al colaborativo, pero con el añadido de la presencia de adultos o compañeros mayores que orienten el diálogo y el aprendizaje en cada grupo, favorece aún más el rendimiento de todo el alumnado, en especial de los más vulnerables al fracaso escolar y coincide en su filosofía con nuestro estilo educativo: la presencia, la asistencia, la personalización, el acompañamiento orientador, etc.

B.3. Pensamiento eficaz

Se ha avanzado mucho respecto a las estrategias de desarrollo del pensamiento. Pensar es en este momento más importante aún que en épocas anteriores. Uno de los principios pedagógicos más importantes en nuestra propuesta educativa es promover el pensamiento, especialmente el crítico. Este conjunto de programas lo facilita, ofreciendo pautas concretas para aprender a pensar a la vez que desarrolla actitudes como preguntarse, cuestionar, analizar...

Nos parece importante incorporar estas metodologías no solo al aula, sino también al trabajo de los docentes (organización, distribución de responsabilidades y roles, dinámicas de trabajo...) para aumentar nuestra eficacia y generar una cultura de centro.

C Metodologías que también resultan coincidentes con nuestra propuesta educativa y que pueden integrar las metodologías anteriormente citadas. Son:

C.1. Aprendizaje-Servicio

Metodología que combina en una sola actividad el aprendizaje de contenidos, competencias y valores del currículo con la realización de tareas de servicio a la comunidad. El alumnado elabora y lleva a cabo un proyecto que dé respuesta a necesidades reales del entorno con la finalidad de mejorarlo.

Su filosofía, muy acorde a la nuestra, es promover la implicación social; conjugar la dimensión cognitiva y ética de la persona uniendo el compromiso social con el aprendizaje de conocimientos; ofrecer una pedagogía de calidad educativa; promover la inclusión social; aprender a ser competentes siendo útiles a los demás.

C.2. Aprendizaje por Proyectos y Tareas

Propuesta didáctica puntual o de más largo alcance que consiste en proponer una situación contextualizada en la que hay que realizar o elaborar algo para lo cual hay que usar conocimientos adquiridos (tarea) o investigar para adquirir los conocimientos (proyecto).

Estas metodologías favorecen el desarrollo de competencias e inteligencias de forma simultánea a la vez que se adquieren conocimientos y que dotan de significado al aprendizaje.

C.3. Aprendizaje Basado en Problemas

Proposición de una situación-problema que los alumnos resuelven tras una investigación que conlleva el aprendizaje de los correspondientes contenidos curriculares.

Este modelo de retos, además de ser significativo y motivador para el alumnado, promueve aspectos como la aplicación práctica del conocimiento, el desarrollo del pensamiento, de la competencia de iniciativa y autonomía personal y los recursos personales para enfrentarse a las situaciones; en conclusión, aprender para la vida.

- D** Existe además un modelo, Comunidades de aprendizaje, que también es muy afín a nuestro estilo educativo, y supone un cambio organizativo de toda la comunidad educativa. La adopción de este modelo, tras una oportuna reflexión, debe ser valorada por cada inspectoría y/o escuela.

- E** Por último, en la tercera columna del cuadro se enumeran técnicas metodológicas más simples que consideramos acordes con el sistema preventivo y que deberían conocerse y aplicarse en función de los objetivos, las características del alumnado y la alternancia metodológica que, como ya se ha comentado, resulta deseable.



06

FORMACIÓN DEL PROFESORADO

Para todo esto, consideramos fundamental el trabajo en red de nuestros profesores/as, así como que tengan formación específica en los siguientes aspectos:

- ▶ Neuropsicopedagogía y psicología del aprendizaje.
- ▶ Metodologías.
- ▶ Evaluación.
- ▶ Diseño y planificación de la acción educativa.
- ▶ Relación educativa (acompañamiento).
- ▶ Inclusividad - atención a la diversidad.
- ▶ Gestión emocional.
- ▶ Uso de las TIC, redes sociales...

**07**

ITINERARIO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

El itinerario propuesto para este proceso de cambio y que se detalla a continuación contempla las 8 fases que Kotter plantea respecto a la gestión del cambio y que, trabajadas de manera ordenada y sistemática, contempla los principios necesarios para que este proceso se lleve a cabo como tal y suponga un verdadero cambio en la cultura de trabajo de los centros.

Estas fases son:

- 1. ESTABLECER SENTIDO DE URGENCIA**
- 2. CREAR UNA COALICIÓN**
- 3. DESARROLLAR UNA VISIÓN Y UNA ESTRATEGIA**
- 4. COMUNICAR LA VISIÓN**
- 5. FACULTAR A LOS EMPLEADOS PARA ACTUAR**
- 6. GENERAR CONQUISTAS A CORTO PLAZO**
- 7. REFORZAR BENEFICIOS PARA GANAR IMPULSO**
- 8. ANCLAR LOS CAMBIOS EN LA CULTURA**

FASE 1. ESTABLECER EL SENTIDO DE URGENCIA

El objetivo de esta fase es **hacer descubrir la necesidad del cambio**. Cambio que **debe ser percibido como importante y urgente por el mayor número de personas posible, comenzando por los equipos directivos de los centros**. Debe crearse la «necesidad de este cambio» para poner a todo el personal en clave creativa y proactiva para todo este proceso.

ACCIONES	RESPONSABLES	DESTINATARIOS	RECURSOS	INDICADORES
<p>INSPECTORIAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar todo el plan de trabajo a los equipos directivos. 4. Analizar los diferentes estudios de las características de cada escuela y del alumnado de cada uno de los centros, así como el proceso de formación que requieren acorde a sus características. 5. Llevar a cabo un análisis interno-externo a nivel inspectorial de la situación metodológica y organizativa de nuestras escuelas y las de otras organizaciones. 6. Reflexionar sobre los resultados de este análisis en las comisiones de escuelas a nivel inspectorial y nacional. 7. Transmitir el sentido de urgencia detectado a nivel inspectorial a los equipos directivos de las escuelas. 8. Hacer explícitas las fases del proceso de cambio en los contextos anteriores, incluyendo a los consejos inspectoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisiones de Escuelas. - Coordinadores Inspectoriales Escuelas. - Equipo de reflexión a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspectores y Consejos. - Resp. Escuela. - Titularidad. - E. Directivos de Centros. 	<p>Personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo LPES. - Asesoramiento externo. - Formación grupal o individual en temas específicos. <p>Temporales:</p> <p>Reuniones periódicas para definir y coordinar la implementación del proceso de Actualización Pedagógica.</p> <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento: Pedagogía Salesiana y Opciones Metodológicas. - Propuesta Educativa de las Escuelas Salesianas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de un análisis inspectorial. - Reuniones con equipos Inspectoriales y Consejos.
<p>LOCAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Realizar un estudio de las características de la escuela y del alumnado de cada escuela, sus carencias y necesidades de formación que requieren para integrarse adecuadamente en la sociedad. 3. Realizar un análisis de los modelos pedagógicos actuales del centro y los de los centros del entorno, los resultados de nuestra acción educativa, las características de nuestra comunidad educativo-pastoral, las claves de la Propuesta Educativa en relación con la realidad de cada casa. 9. Transmitir el sentido de urgencia detectado a todos los miembros de la Comunidad Educativa de la casa. 10. Hacer explícitas las fases del proceso de cambio para comenzar todo el proceso de cambio y sus implicaciones. 	<p>Órganos Unipersonales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directores Titulares. - Directores Centro. - Jefes Estudio. - Coord. Seminario. <p>Órganos Colegiados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - E. Directivo. - ETCP. - Seminarios. - (Podrán crearse grupos de innovación específicos para acometer estos cambios y su seguimiento). 	<p>Comunidad Educativa: Clausuro de profesores, PAS, AMPA...</p>	<p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento: Pedagogía Salesiana y Opciones Metodológicas. - Propuesta Educativa de las Escuelas Salesianas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización del análisis-informe del centro (a partir de cuestionarios – lista de cotejo). - Resultados de la acción educativa: calificaciones – satisfacción del alumnado (diseñar en ETCP – ED indicadores según la realidad y el modelo de persona que queremos formar).

FASE 2. CREAR UNA COALICIÓN

En esta fase se trata de comenzar a involucrar a las personas correctas en el proceso de cambio, teniendo en cuenta algunas características importantes:

- ▶ Involucrar a las personas que puedan aportar enriqueciendo grupos ya existentes (o en su caso creando nuevas estructuras). Es oportuno incorporar personas con capacidad de liderazgo y conocimientos e inquietud acerca de estos temas.
- ▶ Crear un ambiente de confianza entre los interesados para un trabajo mucho más eficaz. Lazos y vínculos de interdependencia entre los miembros del claustro de profesores.
- ▶ Concretar al equipo de personas en una meta común bien definida. Fomentar la formación específica de equipos de profesores en metodologías concretas.

ACCIONES	RESPONSABLES	DESTINATARIOS	RECURSOS	INDICADORES
<p>INSPECTORIAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un Equipo a nivel nacional: LPES. 2. Crear el «Equipo inspectorial de gestión del cambio (EIGC)»: responsables de escuela, representantes de centros con inquietud, experiencia y formación en innovación educativa, debiendo quedar representadas diferentes etapas y responsabilidades de los centros. 3. Diseñar y desarrollar un iter de trabajo y formación para este equipo para que desarrolle las funciones asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspectorías. - Equipos Inspectoriales de Escuelas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Directivos. 	<p>Personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo LPES. - Asesoramiento externo. - Formación grupal o individual en temas específicos. <p>Temporales:</p> <p>Reuniones periódicas para definir y coordinar la implementación del proceso de Actualización Pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción/ Eficacia de las acciones formativas. - Grado de implementación de las acciones previstas. - Cumplimiento de la periodicidad de reuniones planificadas en el curso.
<p>LOCAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Crear un equipo local de gestión del cambio (ELGC), a ser posible coincidente con alguno de los órganos de coordinación pedagógica, y con vinculación directa con el equipo directivo. 5. Coordinar información y acciones con el Equipo Nacional y responsables Inspectoriales que realice y lleve seguimiento a acciones más generales. 6. Diseñar un manual de funciones del grupo y plan de trabajo para el desarrollo del proyecto de innovación a nivel local (concreción del plan de trabajo nacional-inspectorial). 7. Coordinar el desarrollo del Plan de trabajo con el Plan de Formación del centro para acompañarlo con acciones formativas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos nacionales-inspectoriales enviarán a los centros iter de trabajo. - Equipos Locales concretarán el Plan de trabajo a la realidad de cada centro. - Coordinador/responsable de formación del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Locales de trabajo. (ETCP – E.D. – Director – J. Estudio – Coord. Seminarios...). - Claustro de profesores. 	<p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento: Pedagogía Salesiana y Opciones Metodológicas. - Propuesta Educativa de las Escuelas Salesianas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción / Eficacia de las acciones formativas. - Grado de implementación de las acciones previstas. - Cumplimiento de la periodicidad de reuniones planificadas en el curso.

FASE 3. DESARROLLAR UNA VISIÓN Y UNA ESTRATEGIA

En esta fase se pretende desarrollar la visión y la estrategia para llevar adelante el cambio. Aunque normalmente la visión parte de la alta dirección, es importante que se trabaje y comparta en diversos ámbitos para enriquecerla y empezar a asumirla progresivamente. Por definición una visión debe ser retadora e ilusionante, además de estar bien enfocada y ser flexible para responder a los cambios.

ACCIONES	RESPONSABLES	DESTINATARIOS	RECURSOS	INDICADORES
<p>INSPECTORIAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> Definir una visión a partir del trabajo realizado por la Comisión Nacional de Escuelas y el eco en el Congreso del Bicentenario. Consultar con el entorno a otras organizaciones / expertos que hayan llevado a cabo procesos de cambio en este sentido. Establecer una estrategia a seguir (marcar líneas generales para que puedan ser trabajadas en cada centro). Tiempos – plazos – compromisos – cambios organizativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo LPES. - Comisión Nacional de Escuelas. - Comisiones Inspectoriales de Escuelas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo LPES. - Comisión Nacional de Escuelas. - Comisiones Inspectoriales de Escuelas. 	<p>Personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo LPES. - Asesoramiento externo. - Formación grupal o individual en temas específicos. <p>Temporales:</p> <p>Reuniones periódicas para definir y coordinar la implementación del proceso de Actualización Pedagógica.</p> <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento: Pedagogía Salesiana y Opciones Metodológicas. - Propuesta Educativa de las Escuelas Salesianas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de la VISIÓN. - Cumplimiento de fechas. - Aprobación de la VISIÓN por parte de Consejos Inspectoriales. - Elaboración de la estrategia general.
<p>LOCAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> Introducir en el centro principios básicos de Gestión del Cambio. Establecer canales de comunicación fluidos para que todo el personal sienta la corresponsabilidad de este proceso de cambio, se implique en la medida que le corresponda para fomentar la pro-actividad. Definir una visión a partir de un borrador que se puede trabajar en la Comisión Nacional de Escuelas. Visión (¿Qué tipo de Escuela Salesiana queremos en 5 años?). Conectarlo con los Sistemas de Gestión de la Calidad para integrar en el funcionamiento del centro lo que pueden ser «objetivos de mejora» que nos acercan a la visión. Establecer una estrategia que hay que seguir (trazable con los objetivos de calidad de los SGC). Tiempos – plazos – compromisos – cambios organizativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Locales de trabajo (ETCP – E.D. – Director – J. Estudio – Coord. Seminarios...) elaborarán el plan estratégico que hay que seguir, coordinarán acciones y llevarán seguimiento a estas. - Equipos Locales concretarán el Plan de trabajo a la realidad de cada centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Locales de trabajo (ETCP – E.D. – Director – J. Estudio – Coord. Seminarios...). - Claustro de profesores. 	<p>Realización del análisis-informe del centro (a partir de cuestionarios – lista de cotejo).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados de la acción educativa: calificaciones – satisfacción del alumnado (diseñar en ETCP – ED indicadores según la realidad y el modelo de persona que queremos formar). 	

FASE 4. COMUNICAR LA VISIÓN

A la hora de comunicar la visión, hemos de tener en cuenta dos elementos fundamentales: por una parte, que la visión sea lo suficientemente sencilla, clara y ejemplificada como para ser entendida por todos; por otra, que la comunicación debe ser consistente y realizada a lo largo de toda la organización.

ACCIONES	RESPONSABLES	DESTINATARIOS	RECURSOS	INDICADORES
<p>INSPECTORIAL:</p> <p>1. Hacer una primera comunicación de esta VISIÓN en el Congreso Nacional y posteriormente las inspecciones a los centros. Aprovechar el Congreso como punto de partida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión Nacional de Escuelas. - Grupo LPES. - Inspectores – Coordinadores Inspectoriales de escuelas. - Equipo inspectorial de gestión del cambio (EIGC). 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo inspectorial de gestión del cambio (EIGC). - Equipo local de gestión del cambio (ELGC). - Equipos de Escuelas. - Claustros. - Familias. 	<p>Personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo LPES. - Asesoramiento externo. - Formación grupal o individual en temas específicos. <p>Temporales:</p> <p>Reuniones periódicas para definir y coordinar la implementación del proceso de Actualización Pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de implementación de las acciones previstas. - Cumplimiento de la periodicidad de reuniones planificadas. - Satisfacción de los equipos directivos de los centros.
<p>LOCAL:</p> <p>2. Difundir la VISIÓN (toda la comunidad educativa: profesores, padres...) propuesta para el centro que hay que alcanzar en los próximos 5 años. Será una concreción de la VISIÓN definida a nivel nacional-inspectorial: Utilizar diferentes canales. Ser muy consistentes. Utilizar metáforas. Simplicidad. Asegurar que llegue a todos.</p> <p>3. Realizar una actualización del Proyecto Educativo de Centro y su aprobación que incluya los ajustes de los principios pedagógicos-metodológicos.</p> <p>4. Alinear visión y estrategia. Establecer estructuras organizativas locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables inspectoriales de gestión del cambio. - Responsables locales de gestión del cambio. - Grupo LPES. - Inspectores - responsables de escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad Educativa. - Claustros. - Familias. 	<p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento: Pedagogía Salesiana y Opciones Metodológicas. - Propuesta Educativa de las Escuelas Salesianas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicación de los miembros de la C. Educativa. Satisfacción de profesores. - Grado de implementación de las acciones previstas. - Cumplimiento de la periodicidad de reuniones planificadas en el curso.

FASE 5. FACULTAR A LOS EMPLEADOS PARA ACTUAR

Es importante en esta fase tener en cuenta que facultar no es esencialmente formar, sino dotar de poder y capacidad de decisión a las personas que van a desarrollar el cambio, que en nuestro caso son los equipos directivos y profesores. Esto implicará formación, pero también elementos organizativos que hagan posible el cambio.

ACCIONES	RESPONSABLES	DESTINATARIOS	RECURSOS	INDICADORES
<p>INSPECTORIAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> Elaborar orientaciones a los centros para la creación de grupos de gestión del cambio, sus atribuciones, etc. Dar los recursos personales, formativos, de asesoría, materiales para hacerlo. Elaborar un banco de recursos poniendo en valor las realidades de los centros. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos Inspectoriales de Gestión del Cambio. Equipos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad Educativa. Claustro de profesores. Familias. 	<p>Personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo LPES. Asesoramiento externo. Formación grupal o individual en temas específicos. <p>Temporales:</p> <p>Reuniones periódicas para definir y coordinar la implementación del proceso de Actualización Pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de orientaciones. Creación de un banco de recursos.
<p>LOCAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> Comunicar formalmente las nuevas funciones, atribuciones de los órganos unipersonales (Directores, J. Estudios, Coordinadores) y colegiados (E. Directivo, ETCP, Seminarios) para este proceso de cambio metodológico (es posible nombrar nuevos responsables o crear nuevos órganos si se considera). Es fundamental que el responsable designado forme parte del E. Directivo del centro. Darles entidad concretando sus funciones y dándole atribuciones – responsabilidades más allá de simples tareas. Dar los recursos personales, formativos, de asesoría, materiales para hacerlo. Transmitir a las familias las necesidades y las implicaciones de todo este cambio para contar con su colaboración-implicación. Dotar de un banco de recursos para trabajar en redes los centros y compartir experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Los equipos directivos serán los responsables de iniciar el proceso en los centros y crear sentido de urgencia en función de cada realidad. Los equipos directivos comunicarán al claustro de profesores la misión – objetivos – responsables unipersonales y colegiados, responsabilidades... realizando los oportunos cambios documentales en el RRI o donde proceda. Los equipos directivos informarán a las familias. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad Educativa. Claustro de profesores. Familias. 	<p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento: Pedagogía Salesiana y Opciones Metodológicas. Propuesta Educativa de las Escuelas Salesianas. www.escuelasalesiana.com Borrador de funciones y competencias del ELGC y ELGC. Manual / Instrucciones por parte de los equipos de escuela del procedimiento que hay que seguir. Borrador de funciones y competencias de los responsables locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de implementación de las acciones previstas. Satisfacción / Eficacia / Participación de las acciones formativas.

FASE 6. GENERAR CONQUISTAS A CORTO PLAZO

Los cambios a largo plazo solo son sostenibles si se pueden ir visualizando a corto plazo. Es importante pensar en qué pequeños cambios pueden ser de incorporación inmediata, de modo que se mantenga la motivación de las personas y el rumbo del proceso. Si pasa el tiempo y nada cambia, puede cundir el desánimo.

ACCIONES	RESPONSABLES	DESTINATARIOS	RECURSOS	INDICADORES
<p>INSPECTORIAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> Otorgar asesoramiento a los centros, sobre todo en lo referente a por dónde comenzar los cambios. Celebrar y difundir los éxitos (newsletter...). Realizar un seguimiento de la visión. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos Inspectoriales. Equipos Directivos. Asesores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos Directivos. Claustros. Familias. 	<p>Personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo LPES. Asesoramiento externo. Formación grupal o individual en temas específicos. Community Manager. <p>Temporales:</p> <p>Reuniones periódicas para definir y coordinar la implementación del proceso de Actualización Pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Análisis cuantitativo de experiencias por niveles y áreas/materias. Análisis subjetivo de resultados de las experiencias (satisfacción de profesores y alumnos - en su caso).
<p>LOCAL:</p> <ol style="list-style-type: none"> Clarificar el itinerario que debe seguirse temporalizando acciones que permitan logros a corto plazo que retroalimenten el esfuerzo invertido. Consolidar estos avances para que se hagan sostenibles en el tiempo y pasen a formar parte de la cultura de trabajo del centro. Celebrar y difundir los éxitos. Encuentros de responsables de los centros en los que se presenten experiencias realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos Locales de trabajo (ETCP – E.D. – Director – J. Estudio – Coordinadores...). Claustro de profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> Claustro de profesores. 	<p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento: Pedagogía Salesiana y Opciones Metodológicas. Propuesta Educativa de las Escuelas Salesianas. Asesoramiento local. Experiencias compartidas. Claustros. Banco de recursos. Publicación de experiencias (web, medios...). 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis cuantitativo de experiencias por niveles y áreas/materias. Análisis subjetivo de resultados de las experiencias (satisfacción de profesores y alumnos - en su caso).

FASE 7. REFORZAR BENEFICIOS PARA GANAR IMPULSO

Esta fase es crítica, ya que se suele producir un descenso en el ritmo e impulso del cambio generado en un primer momento. Por ello, es importante proveer de herramientas necesarias para que el ritmo no disminuya: dotar de más recursos, simplificar estructuras, reforzar el liderazgo de los proyectos...

ACCIONES	RESPONSABLES	DESTINATARIOS	RECURSOS	INDICADORES
<p>INSPECTORIAL:</p> <p>5. Recoger y tabular datos de los centros. Evaluar la implantación: cambios introducidos, niveles, personal implicado... Análisis comparativo entre lo esperado y lo alcanzado.</p> <p>6. Revisar los primeros avances. Análisis de resultados.</p> <p>7. Tomar decisiones a nivel inspectorial para el aseguramiento y el sostenimiento del cambio.</p> <p>8. Visitar los centros para aportar las conclusiones y acompañar a los centros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Inspectoriales de Gestión del Cambio. - Comisiones Inspectoriales de escuelas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Directivos. - Equipos locales de Gestión del Cambio. 	<p>Personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo LPES. - Asesoramiento externo. - Formación grupal o individual en temas específicos. <p>Temporales:</p> <p>Reuniones periódicas para definir y coordinar la implementación del proceso de Actualización Pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis cuantitativo de experiencias por niveles y áreas/materias. - Análisis subjetivo de resultados de las experiencias (satisfacción de profesores y alumnos - en su caso) - Análisis de la difusión dada al proyecto, resultados.
<p>LOCAL:</p> <p>1. «Recoger datos» por parte de los responsables pedagógicos (coordinadores de seminario-jefes de estudios...) del trabajo desarrollado.</p> <p>2. Evaluar la implantación: cambios introducidos, niveles, personal implicado... Análisis comparativo entre lo esperado y lo alcanzado.</p> <p>3. Revisar los primeros avances. Análisis de resultados. Toma de decisiones para el aseguramiento y el sostenimiento del cambio. Envío de información a la inspectoría.</p> <p>4. Seguimiento - revisión de la visión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Locales de trabajo. (ETCP – E.D. – Director – J. Estudio – Coord. Seminarios...). - Claustro de profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Locales de trabajo. (ETCP – E.D. – Director – J. Estudio – Coord. Seminarios...). - Claustro de profesores. 	<p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento: Pedagogía Salesiana y Opciones Metodológicas. - Propuesta Educativa de las Escuelas Salesianas. - Reuniones específicas para las acciones - Listas de cotejo para evaluar la implantación 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis cuantitativo de experiencias por niveles y áreas/materias. - Análisis subjetivo de resultados de las experiencias (satisfacción de profesores y alumnos - en su caso) - Análisis de la difusión dada al proyecto, resultados.

FASE 8 ANCLAR LOS CAMBIOS EN LA CULTURA

Esta última fase implica que los cambios deben introducirse en la cultura de la organización de manera natural. Ello requiere que en las normas, los valores, los procedimientos..., en el día a día, esos cambios sean visibles y tangibles, y se entiendan ya como algo «normal».

ACCIONES	RESPONSABLES	DESTINATARIOS	RECURSOS	INDICADORES
<p>INSPECTORIAL:</p> <p>1. Revisar los procedimientos y las estructuras de los centros. Tomar decisiones sobre ellas que vinculen al cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comisiones Inspectoriales de escuelas. - Consejos Inspectoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Directivos. 	<p>Personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo LPES. - Asesoramiento externo. - Formación grupal o individual en temas específicos. <p>Temporales:</p> <p>Reuniones periódicas para definir y coordinar la implementación del proceso de Actualización Pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de cambios organizativos.
<p>LOCAL:</p> <p>2. Revisar los procedimientos y las estructuras de los centros. Adaptar indicaciones inspectoriales y tomar decisiones sobre ellas que vinculen al cambio: organigramas de órganos unipersonales, órganos colegiados, funciones y competencias contempladas en los RRI/ROF, perfil competencial de los órganos.</p> <p>3. Revisar los recursos utilizados, los disponibles y los necesarios para consolidar estos cambios (recursos didácticos, equipamientos, asesoramientos...).</p> <p>4. Revisar los documentos de organización y planificación (Proyecto Educativo de Centro, programaciones didácticas, programaciones de aula...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos directivos de los centros. - Responsables inspectoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos Inspectoriales de escuela. - Equipos directivos de los centros. - Claustro de profesores. 	<p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento: Pedagogía Salesiana y Opciones Metodológicas. - Propuesta Educativa de las Escuelas Salesianas. - Reuniones específicas para las acciones. - Listas de cotejo para evaluar la implantación. - Ajuste de los Perfiles de competencias del profesorado. - Ajuste de las Funciones de los órganos unipersonales y colegiados. - Ajuste de los documentos de planificación (RRI - PEC - PAC...). - Ajustes en las demandas del perfil del profesor en procesos de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programaciones didácticas y de aula que contemplan estos cambios. - Evaluación de la práctica docente / desempeño en estas claves. - Supervisión por parte del órgano competente: Directores, Jefes de Estudio, ETCP.... - Satisfacción de los padres / alumnos en su caso acerca del anclaje / implantación de estas nuevas metodologías en la cultura de funcionamiento del centro.

PROPUESTA DE CRONOGRAMA

	2	0	1	5	2	0	1	6	2	0	1	7	2	0	1	8	2	0	1	9
	T1	T2	T3	T4																
1. ESTABLECER SENTIDO DE URGENCIA																				
2. CREAR UNA COALICIÓN																				
3. DESARROLLAR UNA VISIÓN Y UNA ESTRATEGIA																				
4. COMUNICAR LA VISIÓN																				
5. FACULTAR A LOS EMPLEADOS PARA ACTUAR																				
6. GENERAR CONQUISTAS A CORTO PLAZO																				
7. REFORZAR BENEFICIOS PARA GANAR IMPULSO																				
8. ANCLAR LOS CAMBIOS EN LA CULTURA																				

Este documento es fruto de un grupo de trabajo dependiente de la Comisión Nacional de Escuelas y formado por:

- Irune López (Bilbao)
- Esther Uruñuela (Sevilla)
- Martín Moreno (Badajoz)
- Miguel Angel Santana (Elche)
- Manuel Redondo (Algeciras)
- Roberto Lara (Barcelona)
- Alberto Bordel (Madrid)
- Diego Zaballos (Guadalajara)
- Oscar González (CNSPJ)

