



INNOVAMOS
CON SENTIDO
PARA
TRANSFORMAR
EL MUNDO

MODELO PEDAGÓGICO
DE LA FESB
POR TI



FUNDACIÓN EDUCATIVA
Sofía Barat

PROYECTOS

actividad

EVANGELIO

SOFÍA

BARAT

TRANSFORMACIÓN

COMUNICACIÓN

servicio

INTERIORIDAD

Igualdad

Participación

Tecnología

INCLUSIÓN

SEGUIMIENTO

INNOVACIÓN

INTERIORIDAD

FAMILIA

TIC

APRENDIZAJE



Indice

1 | Presentación

2 | Introducción

3 | Objetivos

- A) Objetivo general
- B) Objetivos específicos

4 | Características del Modelo Pedagógico

5 | Líneas de fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón

6 | Ejes vertebrados del modelo pedagógico

7 | Evaluación personalizada, completa, auténtica y formativa

8 | La comunidad educativa en el Modelo Pedagógico

9 | Documentos de referencia y bibliografía

10 | Plan Marco de Innovación

MODELO PEDAGÓGICO DE LA FESB **POR TI**

XTi es un **Modelo Pedagógico** que se fundamenta en las intuiciones educadoras de Santa Magdalena Sofía y en las Líneas de Fuerza de la Pedagogía del Sagrado Corazón, que se potencian y enriquecen con las aportaciones de la neurociencia, la psicología del aprendizaje y las metodologías activas. Con él los colegios de la Fundación Educativa Sofía Barat trabajan cada día para dar a cada persona una formación integral que le ayude a **crearse un criterio propio respecto al mundo** y le dote de recursos para ser una persona competente capaz de protagonizar los cambios que hagan un mundo más justo y más humano.

Las palabras de Santa Magdalena Sofía, *“por la persona de una sola niña, un solo niño, hubiera fundado la congregación”*, inspiran nuestro compromiso y nuestra pasión por la educación. Por ti, por todos, desde la fidelidad a nuestras raíces y comprometidos en procesos de innovación pedagógica y metodológica estamos generando un cambio educativo que **trata de responder a las necesidades del siglo XXI**.

1. PRESENTACIÓN

La Fundación Educativa Sofía Barat, **heredera de más de 200 años de tradición** educativa del Sagrado Corazón, trata de actualizar con fidelidad creativa las intuiciones educativas de Santa Magdalena Sofía para dar respuesta a las necesidades y demandas de la sociedad actual. Como fruto de este compromiso, presentamos el Modelo Pedagógico de la Fundación Educativa Sofía Barat.

La elaboración de este documento nos ha permitido acercarnos de una manera más profunda al carisma, al ser y hacer de Magdalena Sofía y a la visión educadora que compartió con todos aquellos que siguieron sus pasos. Una visión que ha inspirado nuestro trabajo a lo largo del tiempo.

Magdalena Sofía Barat **nace en vísperas de la Revolución Francesa** en un pueblo de viñadores de la Borgoña, madura en la época revolucionaria y se fortalece en una sociedad resquebrajada, frente a la cual siente la responsabilidad de actuar. En **1800 funda la Sociedad del Sagrado Corazón**, una congregación educadora, para recrear la sociedad, y reavivar la fe en el corazón de los jóvenes. En aquel momento, Sofía tiene la intuición de que recrear la sociedad y renovar la fe son procesos que necesariamente pasan por la educación, especialmente por la educación de las niñas y las jóvenes. Formada por su hermano Luis, que estudiaba en el seminario, poseía una vasta cultura. Sus conocimientos intelectuales los había asimilado y transformado en “ciencia cordial”, en fuerza de vida, de manera que nunca su inteligencia estaba separada de su corazón. Tenía una fe inquebrantable en Dios, un amor fuerte al Corazón de Jesús y una apertura al Espíritu que le sirvió de guía toda su vida. Su generosidad era a toda prueba, su relación con todos era cercana y cordial, sabía escuchar e interesarse siempre por los demás. Enérgica y decidida, estuvo al frente de la Congregación hasta su muerte en 1865.





Sofía fue una mujer de su tiempo, fiel al Espíritu y con visión de futuro; una mujer profundamente interior. Tuvo un corazón abierto a las necesidades del mundo y dispuesto a relaciones profundas. Ofreció a la sociedad una respuesta educativa que hoy sigue creciendo con vitalidad en el proyecto educativo y pastoral de los colegios de la **Fundación Educativa Sofía Barat**. Su personalidad y su espiritualidad le permitieron impulsar un modelo educativo desarrollado en los Planes de Estudios, verdaderos “currículos” de su tiempo. El primero fue redactado por Sofía en 1804 y hasta mediados del siglo XX se realizaron sucesivas adaptaciones que trataron de responder a los cambios sociales y educativos.

El Modelo Pedagógico de la Fundación Educativa Sofía Barat (XTi), como signo de identidad para todos sus colegios, se fundamenta en su estilo educador y trata de aunar tradición e innovación. Las intuiciones educativas de Sofía Barat se potencian y enriquecen con la experiencia de cientos de educadores, religiosas y laicos, y muy especialmente con las aportaciones de la neurociencia, la psicología del aprendizaje y las metodologías activas. Así, desde la fidelidad a nuestras raíces y comprometidos en procesos de innovación pedagógica y metodológica, estamos generando un cambio que trata de dar respuesta al momento histórico y educativo que estamos viviendo en el siglo XXI.

Este documento es fruto del trabajo de un equipo de educadores de nuestros centros, coordinado por el Ámbito Pedagógico de la Fundación. En este proceso han participado también los directores generales y pedagógicos, coordinadores de innovación y responsables de orientación. **A todos ellos nuestro agradecimiento**, que hacemos extensivo a todos los educadores y educadoras de la Fundación, que son los verdaderos protagonistas y responsables de que este Modelo Pedagógico pueda ser una realidad conocida y compartida en todos nuestros colegios.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Los tiempos cambian y nosotros debemos cambiar con ellos...

En el año 2015 los centros educativos que en aquel momento formábamos parte de la Red de Colegios del Sagrado Corazón iniciamos un proceso de innovación pedagógica y metodológica dentro del Programa de Innovación 43,19 de Escuelas Católicas. La necesidad del cambio educativo no era solo un clamor en la comunidad educativa global y en la sociedad, sino también una llamada de nuestro Carácter Propio que nos insta a *"ofrecer una educación de calidad, abierta a la innovación, a la renovación metodológica y al desarrollo de proyectos pedagógicos que potencien nuestra línea educativa y nos sirvan como motor de cambio"* (CP pg. 10)

Han sido unos años de gran efervescencia creativa, en los que la inspiración de Magdalena Sofía ("los tiempos cambian y nosotros debemos cambiar con ellos")

ha sido un impulso para hacer avanzar y consolidar los planes de innovación de los colegios. Junto a esta inspiración también han contribuido a ello el trabajo en red con Escuelas Católicas y otras instituciones educativas, así como el compromiso de los equipos directivos y de las comunidades educativas. A lo largo de este tiempo, cada colegio ha caminado a su propio ritmo dentro de un itinerario común, pero amplio y flexible.

Nos sentimos plenamente identificados con la descripción que Escuelas Católicas, en su documento "PIE. Pensamiento de Innovación Educativa" (2019), hace de los centros innovadores: *"escuelas comprometidas e implicadas que desarrollan unos distintivos muy claros que impulsan su potencial de cambio, con una visión compartida de cuál es su meta; un modelo educativo centrado en el aprendizaje del alumno del siglo XXI; un fuerte compromiso de toda la comunidad educativa; con un liderazgo transformacional,*

compartido y generoso; y profundamente identificados como organización en proceso continuo de crecimiento".

2.2. Una innovación con sentido

Desde el principio, no quisimos abrazarnos a la innovación como una moda o como una suma de novedades, sino que hablamos de innovación "con sentido". Por eso, estamos de acuerdo con Javier Cortés cuando afirma que no innovamos por la necesidad de "estar al día", sino porque nos nutrimos de los orígenes innovadores de unos fundadores que ya trataron de responder de forma nueva a los requerimientos de la sociedad de su tiempo. De esta manera, estamos obligados a pasar todas las propuestas innovadoras por el tamiz de nuestro proyecto y a releerlas desde el modelo de persona y de mundo que queremos construir. Solo así seremos realmente fieles a la intuición original que marcó el proyecto de la escuela católica (J. Cortés, 2015).

Así, tratamos de responder a la pregunta de cómo lograr transformaciones relevantes, diferenciales, sostenibles,



de calidad y que sean coherentes con nuestro modelo de persona y de sociedad inspirados en el Evangelio. Es decir, pusimos el foco en el “para qué” de la innovación. La pregunta nos hizo volver la mirada hacia nuestras raíces, hacia lo esencial, lo que nos hace ser escuela cristiana y escuela del Sagrado Corazón. Y la respuesta nos *“exige leer los signos de los tiempos con las gafas de la identidad, y recrear la misión institucional en este nuevo escenario”* (La Escuela que queremos, 2016).

Al mismo tiempo, somos conscientes de que vivimos en una sociedad globalizada y en un proceso de cambio continuo que nos plantea retos y también oportunidades. La inteligencia creativa e innovadora es fuente de riqueza de la sociedad moderna, y debe buscar que las personas sean competentes, felices, libres, responsables y comprometidas. En este contexto la educación es un agente fundamental de construcción de la sociedad y, por eso, debe optar decididamente por dotar al alumnado de nuevas competencias

imprescindibles, no solo, para atender a las grandes transformaciones que se perfilan en el horizonte, sino para ser ellos mismos agentes de cambio y transformación ecosocial.

2.3. Un encuentro entre tradición e innovación

Pensamos que partir de la fuente viva y dinámica de nuestra identidad y estar atentos al presente con sus novedades sociales, científicas y tecnológicas es la mejor manera ser fieles a nuestra misión. El conectar con nuestra herencia nos permite trazar un hilo conductor desde las raíces al aquí y ahora, para poder dar respuesta al momento histórico y educativo que vivimos, con visión de futuro.

Vivimos un momento privilegiado en cuanto a investigaciones y evidencias de cómo aprenden nuestros alumnos. La neurociencia cognitiva está aportando evidencias sobre cómo funciona nuestro cerebro cuando aprende. Esto está permitiendo plantear qué metodologías y situaciones de aprendizajes son más adecuadas. Son cuestiones que antes podían ser objeto de debate o discusión entre los educadores sobre su funcionalidad o utilidad y que están dando paso a algunas certezas basadas en investigaciones,

experimentación y resultados.

En nuestro caso, la experiencia de estos años en proyectos de innovación nos confirma en la convicción de que el movimiento por la innovación educativa y su apuesta por cambiar el paradigma de la educación refuerza y potencia las intuiciones y las líneas pedagógicas de nuestra tradición educativa, mientras que ésta alimenta y aporta sentido a la innovación. El Modelo Pedagógico de la Fundación Educativa Sofía Barat es el fruto de este encuentro.

2.4. El Modelo Pedagógico

El Modelo Pedagógico tiene en cuenta los diferentes niveles de la planificación de la innovación:

- La innovación educativa que supone una reflexión sobre el sentido de la educación desde nuestro modelo de persona y de mundo.
- La innovación pedagógica que señala las



grandes opciones del proyecto educativo del Sagrado Corazón.

- La innovación metodológica que concreta en herramientas y metodologías (ejes vertebradores).
- La innovación organizativa que tiene que ver con la distribución de los elementos personales y físicos (educadores, alumnos, familias, espacios, horarios, etc.).

En el Modelo Pedagógico, los dos primeros niveles tienen que ver con los “paraqués” y, por tanto, son plenamente compartidos por todos los centros de la Fundación. Los otros dos niveles se refieren a los “cómos”, así que a excepción de los ejes vertebradores del tercer nivel, los centros gozan de autonomía para desarrollar otras iniciativas metodológicas y didácticas y para dotarse de la organización más adecuada a su contexto.

En el primer nivel, el horizonte de este modelo pedagógico es el Evangelio. Desde esta sensibilidad, el Carácter Propio de la FESB, explicita que *“los colegios de la Fundación Educativa Sofía Barat*

fundamentamos nuestra acción educativa en la concepción cristiana de la persona y del mundo; y participamos así de la misión evangelizadora de la Iglesia” (CP,). Esto quiere decir que la evangelización a través de la educación constituye nuestra razón de ser, nuestra principal aportación al mundo educativo. Todo lo que hacemos en la escuela, también lo curricular y la innovación, debe ser buena noticia para los educadores, para el alumnado y sus familias y para la sociedad. Por tanto, debe existir una coherencia entre el modelo pedagógico y los planes de acción pastoral.

En el segundo nivel, el modelo pedagógico recoge las líneas de fuerza, que son las opciones educativas fundamentales del estilo de educar del Sagrado Corazón. Estas líneas están basadas en las influencias pedagógicas que Sofía Barat recibió en su tiempo, en sus propias intuiciones, en su desarrollo en los sucesivos Planes de Estudio y en la manera en que las hemos ido recreando y adaptando a lo largo del tiempo. Deben ser una guía a seguir por cada uno de nuestros colegios para implementar una educación coherente con nuestra identidad y que responda al mismo tiempo a lo que la sociedad actual necesita.

En este documento, ya en el tercer nivel, se definen también los pilares básicos del modelo pedagógico. Estos ejes vertebradores son el resultado del análisis y la reflexión sobre las metodologías, las herramientas,

las formas de organización de tiempos y espacios, el rol de profesorado y alumnado, etc. que se desarrollan en los planes de innovación de nuestros colegios, poniéndolos en relación con las líneas de fuerza.

2.5. Un modelo pedagógico en constante evolución

El Modelo Pedagógico de la Fundación Educativa Sofía Barat es un documento vivo. Por un lado, porque estamos atentos a los trabajos de la Comisión Internacional de Educación que está actualizando la filosofía educativa de la Congregación del Sagrado Corazón en base a la humanización. Y, por otro, porque es un marco que cada colegio debe concretar en su Plan de Innovación. A partir de su trayectoria y experiencia, los colegios deben asegurarse de que todas las decisiones que se tomen y las metodologías, herramientas y modelos organizativos que se implementen, sean coherentes con las líneas de fuerza.

Esta propuesta pedagógica a desarrollar en cada colegio no puede ser estática.



Para que este documento sea un instrumento vivo son imprescindibles los procesos de evaluación y mejora que nos acerquen cada vez más a la excelencia educativa.

Además, no hay que olvidar que para que todo esto sea posible se necesita el compromiso de los educadores, del alumnado y de las familias. Toda la comunidad educativa debe implicarse en la formación y desarrollo de las líneas de fuerza y los ejes vertebradores del modelo pedagógico.

En resumen, el Modelo Pedagógico de la Fundación Educativa Sofía Barat tiene como horizonte el Evangelio, pone a la persona en el centro de los procesos de enseñanza-aprendizaje, acompañándola en su itinerario de crecimiento integral para que desarrolle todas sus competencias y posibilidades y lo hace con un

compromiso de transformación social en la línea de la paz, la justicia y la integridad de la creación; desde la colaboración activa y responsable de toda la comunidad educativa y con la acción consciente y comprometida de unos educadores competentes y alineados con este modelo pedagógico.

Por supuesto, este documento no agota toda la acción pedagógica de los colegios de la Fundación. Pero, sí que podemos decir que todos los planes y proyectos educativos y pastorales de la Fundación (Plan Marco de Pastoral, Proyecto Desde Dentro de Educación de la Interioridad, Itinerario de Valores, Grupos Barat, etc.) beben de las mismas fuentes y tienen la misma visión humanizadora y transformadora que da sentido a este modelo y, por tanto, forman parte de un proyecto completo y coherente.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Describir el planteamiento pedagógico y metodológico de la FESB.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Especificar las características generales que definen la visión educativa de la FESB a través de las líneas de fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón.
- Describir los ejes vertebradores del Modelo Pedagógico de la FESB en base a las líneas de fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón.
- Explicitar los componentes metodológicos prescriptivos y orientativos de los procesos de enseñanza-aprendizaje en los colegios de la FESB.

4. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO PEDAGÓGICO



01. Centrado en el alumno: la prioridad es la persona y el conjunto de los alumnos, su realidad, sus motivaciones e intereses, sus necesidades.



02. Fundamentado en nuestra identidad: nuestro Modelo Pedagógico se sustenta en una vuelta a las raíces. El Evangelio, las intuiciones educativas y la espiritualidad de Sofía Barat aportan la inspiración para innovar desde dentro y con sentido.



03. Participativo: necesita la participación de toda la comunidad educativa desde una visión compartida, de manera que todos sus miembros se sientan fortalecidos y responsables del proceso. Para que el Modelo Pedagógico se convierta en verdadera cultura de centro, debe impactar en toda la comunidad y para ello, la herramienta fundamental es el trabajo en equipo.



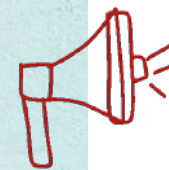
04. Abierto a la sociedad y al mundo: partimos del contexto global en el que nos movemos y de los contextos particulares de nuestros centros; enriquecemos nuestra mirada con los avances de la pedagogía, las tecnologías y las ciencias del aprendizaje; participamos en redes de innovación y aprendizaje con otros centros e instituciones; y todo ello, con la voluntad de provocar un impacto positivo en el mundo y en la sociedad a través de nuestra acción educativa transformadora.



05. Planificado: tenemos claro desde donde partimos y a dónde queremos llegar, así como los pasos y acciones que tenemos que ir desarrollando. Las metas deben estar claras, aunque haya pasos que cambien en el proceso.



06. Procesual y flexible: es un modelo vivo, que se irá revisando y adaptando a las necesidades que vayan surgiendo.



07. Compartido y comunicado: debe ser el fruto del trabajo de todos: el equipo de Titularidad, Equipos Directivos, los claustros que lo hacen suyo y personalizan en su colegio, las familias que lo conocen y comparten. La comunidad educativa debe tener una visión amplia del Modelo Pedagógico y ser capaz de conocer sus grandes objetivos (el por qué y el para qué), líneas de fuerza y ejes vertebradores. Habrá que dedicar tiempos a informar, compartir experiencias, buscar juntos. Es fundamental la tarea de comunicación, incorporando el modelo a la imagen que queremos transmitir, de manera que se nos identifique con él como institución y como centros.



08. Cuidado y acompañado: detrás del proceso y de todas las acciones hay personas, por tanto es esencial que todos se sientan reconocidos y cuidados, para que se mantenga y estimule la identificación y el compromiso.



09. Evaluado: es esencial el seguimiento y la evaluación del proceso para que pueda consolidarse y ser sostenible en el tiempo. Esto exige tiempos, herramientas, reuniones y recursos.



10. Liderado en equipo: la implantación del modelo solo es posible desde un liderazgo compartido en el que cada uno juegue su papel y asuma su responsabilidad.



Hay una forma de educar en los colegios de la Fundación Educativa Sofía Barat que nos caracteriza. Es esa seña de identidad que nos confirma que estamos educando al estilo de Santa Magdalena Sofía y de las miles de rscj y de educadores que nos han precedido en el camino.

Cuando hablamos de identidad nos referimos a esos principios y valores educativos más esenciales y más propios de cada institución educativa. Son los cimientos sobre los que se ha construido la tradición educativa de la institución y sobre los que queremos seguir construyendo nuestra apuesta por el cambio educativo. La identidad es fuente de inspiración para toda nuestra acción: señala acentos especiales y sensibilidades, genera una manera de mirar y

de entender el mundo y a las personas, aporta valores para nuestros proyectos educativos y pastorales y nos propone una manera determinada de cuidar y acompañar a la comunidad educativa. La identidad también da sentido a nuestra manera de abordar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

A lo largo del tiempo, hemos ido cambiando los “cómos” pero no el porqué y el para qué. Diversos estudios y reflexiones coinciden en señalar siete líneas de fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón que recogen una forma propia de educar que se ha desarrollado durante más de 200 años en los colegios de la Congregación y que queremos seguir potenciando en este contexto de cambio e innovación.

Magdalena Sofía fue una mujer muy atenta a la realidad de su tiempo y con una fuerte vocación a responder a sus llamadas. Por eso, nuestra acción educativa está pensada desde los desafíos del mundo presente y planificada en conexión con la vida, con el latir del mundo en que vivimos. Tomamos en cuenta la realidad, la analizamos, nos dejamos cuestionar por ella para

inspirar en nuestro alumnado una apertura, un sentido social comprometido y solidario que promueva la transformación social.

Las palabras de Santa Magdalena Sofía, **“por la persona de una sola niña, un solo niño, hubiera fundado la congregación”**, inspiran nuestro compromiso por poner a la persona en el centro de todas nuestras acciones y decisiones, y nuestra pasión por la educación y el desarrollo armonioso de todas sus dimensiones: corporal, psicológica, espiritual...

Desde sus orígenes, en los colegios del Sagrado Corazón hubo una “maestra de clase” al frente de cada grupo. Hoy día la labor tutorial sigue siendo fundamental. Es presencia cercana y acogedora para el alumnado, conoce y se hace cargo de las circunstancias personales de cada uno y le acompaña en su crecimiento integral. Creemos en una escuela que se adapta al alumnado, a su ritmo y estilo de aprendizaje e inteligencia.

En su primer Plan de Estudios, Santa Magdalena Sofía dejó escrito que “la instrucción bien

comprendida es, sin duda, uno de los factores más eficaces para educar”. Ya en su tiempo eso significaba, no acumular conocimientos, sino construir unas bases sólidas y unos hábitos intelectuales que permitieran tener unos conocimientos bien ordenados, pero sobre todo una capacidad para pensar de manera personal y coherente. Hoy decimos que no podemos centrarnos en cómo enseñar, sino en cómo se aprende para que el aprendizaje sea sólido y tenga relevancia.

Los colegios del Sagrado Corazón siempre se han caracterizado por un ambiente de familia. Este clima se manifiesta de muchas maneras. Por supuesto que el trato y el cuidado de las personas es fundamental, pero además, es un hecho que educamos en relación, en la reciprocidad. Aprendemos juntos y todos. Esto significa tener una mirada inclusiva, priorizar el aprendizaje cooperativo y abrir las puertas de nuestros colegios y de nuestras aulas a toda la comunidad educativa.

La visión educadora de Magdalena Sofía Barat que busca la educación integral, desde la



apertura al Dios de Jesús, sigue siendo hoy un camino de crecimiento humano y en la fe, de educación de la interioridad y de un compromiso por la JPIC. La raíz y el horizonte de nuestro proyecto educativo se encuentra en el anuncio de la Buena Noticia de Jesús, acompañando un proceso de humanización y de búsqueda de sentido en todas las personas y construyendo juntos un mundo mejor.

Desde los inicios, la formación de las “maestras” tuvo una importancia capital para Magdalena Sofía, ya que era consciente de que era una exigencia para el desarrollo de su misión educativa. En los Planes de Estudio ya se hablaba de competencia intelectual y pedagógica, conocimiento de la psicología de cada edad, dominio de las materias, equilibrio personal, capacidad de comunicación y vida interior. Actualmente hablamos de educadores, considerando como tales tanto a los docentes como a los no docentes, porque todos participan en el proceso educativo y todos ellos experimentan un proceso de formación y acompañamiento a nivel personal y profesional para adquirir y perfeccionar una serie de competencias que incluyen conocimientos, habilidades, valores y actitudes.

Todos estos acentos se hallan recogidos en el Carácter Propio de los colegios de la Fundación: la formación personal, social y académica, así como el ambiente de familia, sello muy significativo de nuestra identidad; la apertura a todas las personas y la vivencia de nuestros colegios como lugares de acogida y encuentro; la valoración de la persona en su totalidad y el anuncio explícito del amor de Dios manifestado en Jesús. Estas son las claves de nuestro estilo educador. (Cfr. CP págs. 8-12)

En consecuencia, el estilo educativo del Sagrado Corazón puede resumirse en las siguientes grandes líneas, que actúan como finalidades comunes de todos los miembros de la comunidad educativa.

01



PARTIMOS DE LA
REALIDAD
PARA
TRANSFORMARLA

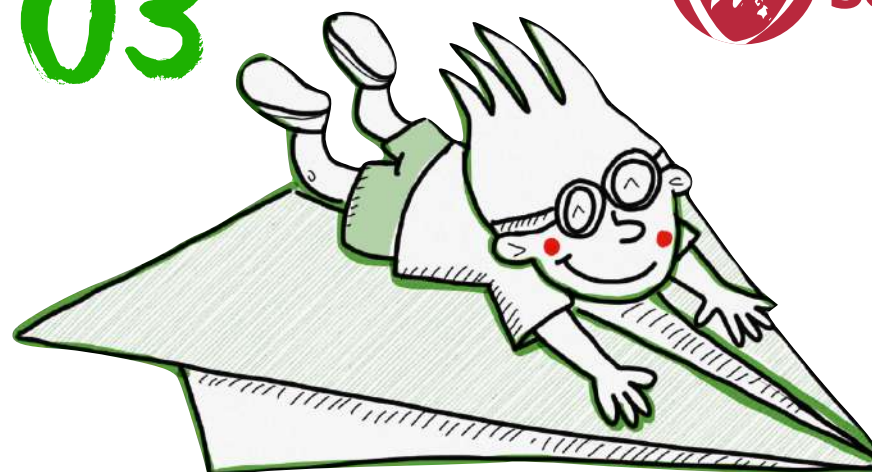
LÍNEAS DE FUERZA DE LA
PEDAGOGÍA
DEL SAGRADO CORAZÓN

02



LA PERSONA ES LO PRIMERO

03

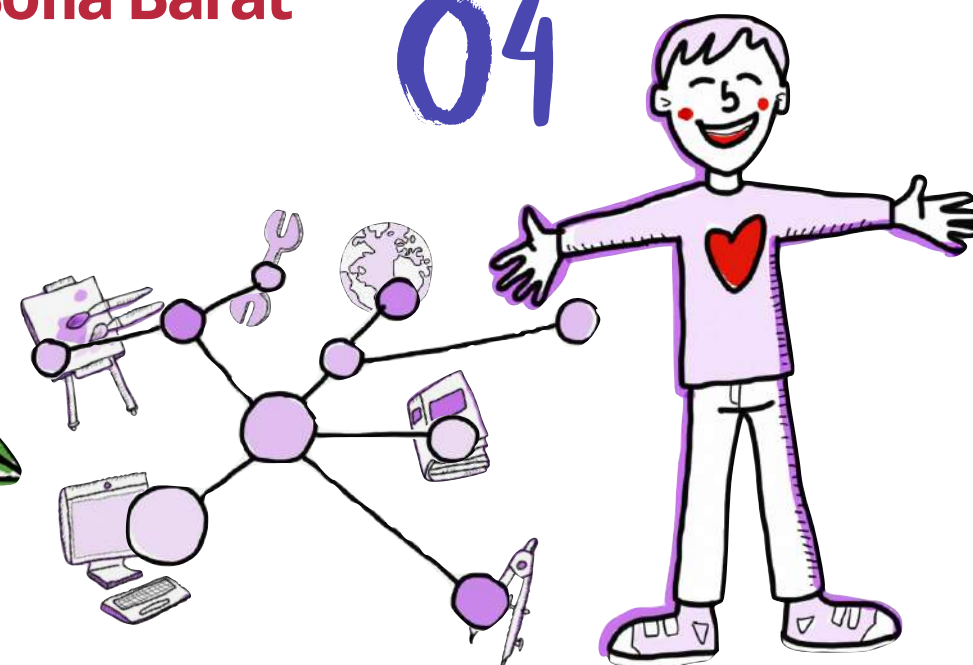


SEGUIMIENTO PERSONAL



FUNDACIÓN EDUCATIVA
Sofía Barat

04



UNA INSTRUCCIÓN BIEN COMPRENDIDA

05



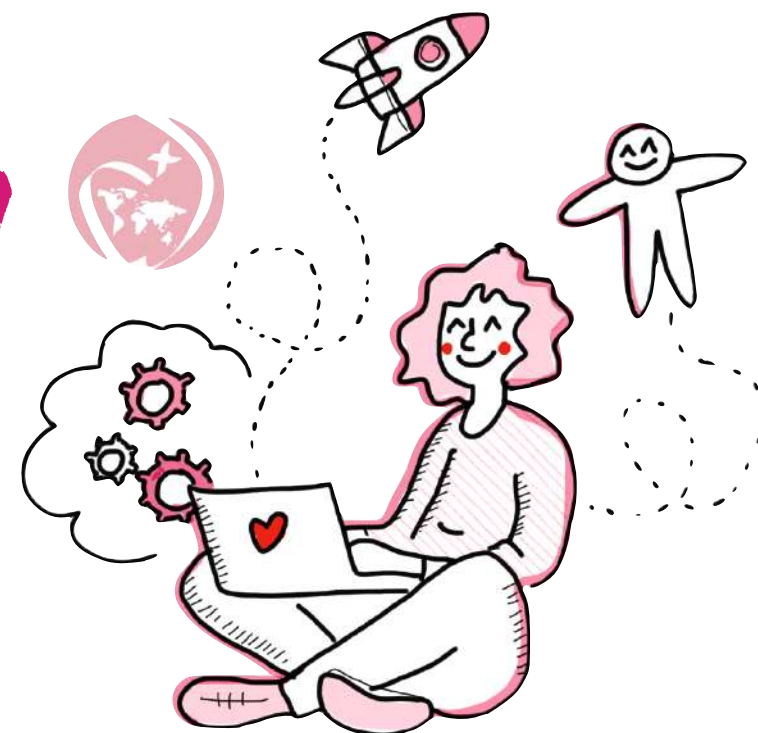
CLIMA DE FAMILIA Y COMUNIDAD

06



EDUCACIÓN CIMENTADA EN LA FE

07



FORMACIÓN DE LOS EDUCADORES

01 Partimos de la realidad para transformarla

02

03

04

05

06

07

Santa Magdalena Sofía fue una mujer muy atenta a la realidad de su tiempo y muy consciente de la llamada a responder ante ella. Por eso, desde sus raíces, nuestra educación es una educación transformadora. Es uno de los rasgos de identidad de nuestro estilo educativo. Partimos de la realidad y educamos para transformarla.

Es la experiencia de una espiritualidad encarnada, la que nos impulsa a vivir **la educación como un proceso de transformación** (Cfr. CG 2000, pg. 20). Vivimos en un mundo globalizado, complejo y cambiante que presenta grandes desafíos a nuestra tarea de educación transformadora. Deseamos participar en el cuidado de “nuestra casa común”, trabajando contra las injusticias, construyendo interrelaciones pacíficas y protegiendo la tierra.

Nuestra espiritualidad nos impulsa hacia una transformación a través de nuestra contemplación del Corazón traspasado de Jesús. Esta tradición nos une mutuamente entre nosotros y nosotras, y con otros y otras, en nuestros esfuerzos comunes para actuar con compasión para aliviar el sufrimiento y generar cambio en nuestro mundo herido. (Cfr. Doc. Artesanas de esperanza, 2019). Favorecemos una educación que transforma:

- Asegurando que la persona en su dimensión individual, social y trascendente sea el centro de la educación.
- Fomentando el pensamiento crítico y nuestros valores fundamentales de compasión, relación y transformación que traen consigo la ética del cuidado de la vida.
- Acompañando el proceso de fe de las personas y los grupos

comprometidos con la JPIC.

- Generando un proceso educativo en el que las personas y los grupos tomen conciencia de su realidad, reconozcan su dignidad, descubran sus capacidades, tomen decisiones y se guíen por los valores del Evangelio.

Analizando la realidad, formulando objetivos y acciones de acuerdo con las necesidades del contexto; modificando conceptos y actitudes de desigualdad; formando personas para un liderazgo con criterios éticos, capacidad de autonomía, solidaridad y responsabilidad. (Cfr. CG 2000, pags 22-23).

Procuramos una educación que fomente **la apertura de la mente y la apertura a los cambios**, conectando nuestra acción



Es la experiencia de una espiritualidad encarnada, la que nos impulsa a vivir la educación como un proceso de transformación

educadora con la vida, con el latido de la vida del mundo.

Educamos también a nuestros alumnos para la justicia y la solidaridad. Educamos personas abiertas, sensibles, solidarias y comprometidas con la transformación de la sociedad. Cuidamos en nuestros colegios de un modo especial **los planes de acción social, las experiencias de voluntariado y servicio** tanto dentro como fuera del centro, **el compromiso solidario**.

Partir de la realidad para transformarla, exige de nosotros educar en colaboración con otros, generar redes, fomentar la participación y el diálogo, trabajar en equipo, etc. Es por esto que privilegiamos metodologías que partan de la realidad y sus necesidades para transformarla, como **el Aprendizaje y Servicio**.

Queremos formar jóvenes apasionados por la vida bajo sus diferentes formas, en **una no-violencia activa** y una actitud de reciprocidad haciendo posible el intercambio y el compartir, estableciendo así, **puentes entre las diferentes culturas y religiones** para construir un mundo de justicia y paz.

Porque creemos que *“educar es, en sí mismo, un acto de justicia”* (Carta del Consejo General, 2006). Orientamos nuestros esfuerzos también, hacia la creación de **relaciones equitativas, inclusivas**, no violentas y en armonía, creyendo que la vida, y la vida abundante, es el deseo más profundo de Dios.



02

Damos prioridad a la persona

01

03

04

05

06

07

La **centralidad de la persona** en el modelo educativo del Sagrado Corazón ha sido una constante desde sus orígenes: “*Se tendía a un progreso humano y espiritual continuo basado en una pedagogía apoyada en el estímulo. Encomendando a las niñas pequeñas responsabilidades, se les ayudaba a superarse... La educación buscaba formar persona a persona; cada alumna debía tratarse como si fuera única*”. (Reglamento del Pensionado. 1852).

Estar convencido de que **cada persona es única** para Dios, implica priorizar a la persona, ofrecer una formación humana encaminada a que alumnos y alumnas puedan llegar a ser agentes de su propio crecimiento en un clima de responsabilidad y

libertad, privilegiando la educación del corazón (CP, pg. 8).

Por eso no se puede educar en serie. Hay que respetar los ritmos de aprendizaje. Sacar lo mejor de cada persona en un clima de alegría y libertad, propiciando **el descubrimiento de su mundo interior**, en donde habita lo más auténtico de sí mismo.

Lograr un nivel de exigencia personal y grupal en el que cada alumno/a pueda rendir según sus posibilidades, de manera que se dé **un equilibrio entre enseñanza en grupo y formación personal**, donde el esfuerzo en el estudio sea una oportunidad de crecimiento y maduración. Ofrecer una educación personalizada encaminada a que los alumnos y alumnas puedan llegar a

ser agentes de su propio desarrollo (CP, pg. 8).

Priorizar a la persona es ofrecer a alumnos y alumnas oportunidades para desarrollar armoniosamente todo su ser.

Ofrecer **una educación integral** que contemple a todos los ámbitos de la persona: cuerpo, inteligencia, expresión, libertad creativa, afectividad, interioridad... que eduque para el ocio y empleo del tiempo libre, la práctica del deporte, y la capacidad de disfrutar con las expresiones artísticas (CP, pg. 11).

Ayudarles a obtener fortaleza de voluntad y sentido de responsabilidad.





Que los alumnos y alumnas puedan llegar a ser agentes de su propio crecimiento en un clima de responsabilidad y libertad

Formar personas residentes, de relación, críticas, competentes, con capacidad de amor, capaces de asumir responsabilidades personales, familiares y sociales, fomentando la corresponsabilidad, el trabajo en equipo, la reciprocidad y la gratitud (Carácter Propio, pg. 10).

Nuestro Carácter propio nos impulsa hacia **un modelo educativo inclusivo**, que presta especial atención a que nuestros colegios estén abiertos a todos y prioricen la atención a los alumnos más débiles o con necesidades educativas especiales (Carácter Propio, pg. 10).

Se apuesta por **la coeducación**, conscientes de los problemas de género de nuestra sociedad, ofreciendo espacios donde se valore la participación del alumnado en decisiones que le afecten, creando canales que les permitan el ejercicio de la responsabilidad sobre su aprendizaje, valorando las diferencias y la complementariedad (Carácter Propio, pg. 10).

03

Seguimiento personal

01

02

04

05

06

07

Santa Magdalena Sofía considerada el acompañamiento como parte fundamental de la tarea del educador: “Para educar, hay que corregir sin quebrantar, ayudar sin quitar libertad, comprender sin violar la intimidad” (Santa Magdalena Sofía). Los planes de Estudios evocan con frecuencia la importancia del seguimiento personal de las alumnas: “Las maestras serán libres de examinar los cuadernos que les parezcan, a fondo. Lo importante es el seguimiento” (Apendice al plan de estudios de 18552,1864).

Tenemos claro que la educación es una acción contextualizada. Lejos de ser una tarea “desde fuera”, debe ser **una acción al servicio del despliegue de las cualidades del alumnado**, para contribuir al

desarrollo coordinado de sus posibilidades.

Debemos estar atentos al crecimiento de nuestros alumnos y alumnas, buscando el equilibrio entre la enseñanza en grupo y la formación personal. Es importante adaptarnos a la edad de cada alumno/a, su psicología, su estilo de inteligencia, proponiéndole una orientación vocacional que le ayude a buscar la respuesta a sus interrogantes vitales, humanos, científicos y religiosos.

El seguimiento personal implica un acompañamiento cercano, pero dejando a cada persona ser ella misma, para que no tenga miedo a mostrarse como es. Porque creemos en **una escuela que se adapta al alumnado**, a su ritmo y estilo de aprendizaje, buscando el progreso de cada uno.



Las aportaciones de la neurociencia sobre los **estilos de aprendizaje o la teoría de las inteligencias múltiples** nos ayudan en esta tarea y nos invitan a ir cambiando los roles de profesor (diseñador de experiencias de aprendizaje) y alumno (protagonista activo).

Ya en lo primeros colegios de la congregación existía la “maestra de clase” al frente de cada grupo. Actualmente, **el papel del tutor/a** en los colegios de la FESB es fundamental para hacer realidad el seguimiento personal. Tanto es así, que en nuestros colegios se considera que todos los educadores y educadoras deben tener un talante tutorial. El tutor o la tutora deben ser presencia cercana y acogedora, conocer al alumno/a y hacerse cargo

de sus circunstancias y modo de ser, **acompañándole en su crecimiento integral.**

De la misma manera, el papel que juega el **departamento de orientación** en los colegios, es fundamental para completar el proceso de seguimiento personal de los alumnos y alumnas y de sus familias, trabajando en estrecha colaboración con los tutores/as.

Es necesaria una **relación cercana con la familia**, que ayude a un mayor conocimiento del alumnado en sus distintas dimensiones y ambientes en que se desenvuelve. Todo ello implica un seguimiento cercano, un acompañamiento que le permita caminar a su lado sin violentar procesos, permitiendo a cada persona ser ella misma.



El seguimiento personal implica acompañamiento cercano, pero dejando a cada persona ser ella misma. Porque creemos en una escuela que se adapta al alumnado

04

Instrucción bien comprendida

01

02

03

05

06

07

En su primer Plan de Estudios, Santa Magdalena Sofía dejó escrito que *“la instrucción bien comprendida es, sin duda, uno de los factores más eficaces para educar”* (Plan de Estudios, 1804). Ya en aquel momento, para ella, eso significaba no acumular conocimientos, sino construir una bases sólidas y unos hábitos intelectuales que permitieran tener los conocimientos bien ordenados y una capacidad para pensar de manera crítica y personal.

Esta visión de la instrucción queda patente en otros de sus escritos: *“Es bueno sin duda cultivar la memoria de los niños, pero, sin embargo, es más importante formar su razón y para llegar a este fin, hay que explicarles todo lo que aprenden y hacérselo comprender en la medida*

de lo posible. Vale más que hayan comprendido diez páginas que aprendido un volumen” (Santa Magdalena Sofía). En pleno siglo XIX ya estaba hablando de metacognición.

Hoy más que de instrucción, hablamos de **procesos de enseñanza-aprendizaje**, porque para que el aprendizaje sea sólido, relevante y útil no podemos centrarnos solo en cómo se enseña, sino también en cómo se aprende.

Entendemos entonces que se trata de edificar desde lo hondo, construir en el espíritu para lograr en nuestros alumnos un pensamiento personal y coherente, es **equipar a nuestros estudiantes con las herramientas que van a necesitar en el futuro** para que sepan juzgar con sentido

crítico toda la información que reciben, siendo capaces de pensar, reflexionar y juzgar críticamente. Nuevamente en palabras de Santa Magdalena Sofía: *“queremos desarrollar desde niños el hábito de reflexionar, de descubrir, de hacer preguntas, de analizar situaciones, de discutir lo aprendido”* (Santa Magdalena Sofía).

El educador se preocupa de **generar experiencias de aprendizaje** para que el alumnado desarrolle competencias y adquiera conocimientos significativos, bien conectados entre ellos y organizados alrededor de grandes ideas, transferibles a nuevas situaciones, potenciando así la adquisición de competencias básicas.





El educador se preocupa de generar experiencias de aprendizaje para que el alumnado desarrolle competencias y adquiera conocimientos significativos

Por todo ello, ofrecemos una educación de calidad, **abierta a la innovación**, a la renovación metodológica y al desarrollo de proyectos pedagógicos que potencien nuestra línea educativa y nos sirvan de motor de cambio (Carácter Propio, pg. 10).

Esta “instrucción bien entendida” transforma al alumno/a, le hace más libre en su acción, **desarrollando una metodología activa** que solicitan por turno o al mismo tiempo, según el aprendizaje y la edad de cada uno, la sensibilidad, la imaginación, la reflexión y la memoria, donde el alumno tiene que dialogar, investigar, crear y compartir.

El arte del maestro está no en transmitir contenidos, sin más, sino en acompañar el camino intelectual del alumno, descubriendo juntos nuevos horizontes, ayudándolo a cuestionarse, a fortificarlo contra el error con un sentido crítico bien formado, a buscar a través de verdades parciales, poner al joven en contacto con la Verdad, garantizando así la inclusión, la equidad y la calidad.

05

Ambiente de familia

01

02

03

04

06

07

Esta línea es un rasgo distintivo de nuestra identidad, muy presente en la tradición de la familia del Sagrado Corazón. Una de las grandes intuiciones educadoras de Magdalena Sofía era: *“Una persona da lo mejor de sí misma si es feliz”* (Santa Magdalena Sofía). Para lograrlo, pedía que *“la clase llegue a ser como una pequeña familia en la que todo es en común”* (Santa Magdalena Sofía, Consejo de Estudios, 1869). Por eso, a lo largo del tiempo se incluyó entre las prácticas pedagógicas favorecer y fomentar un *“ambiente familiar en el que los alumnos se sienten queridos y ayudados”* (Plan de Estudios, 1954).

En la actualidad, este ambiente de familia se expresa de diferentes formas, tal como refleja nuestro Carácter Propio.

En nuestros colegios se crea *“una comunidad educativa viva en la que todos buscan el bien de los demás”* (Carácter Propio, pg. 6), **Comunidades educativas** en las que todos (alumnado, familias, personal docente y no docente) comparten la misión educativa y establecen unas relaciones interpersonales sencillas, donde cada uno se siente parte importante. Una relaciones que contribuyen a crear un clima de lealtad y seriedad, respeto al otro, a sus ideas y a su expresión.

Las **relaciones entre el profesorado y las familias** son de



confianza mutua, para que éstas últimas se sientan escuchadas y apoyadas en la educación y formación integral de sus hijos e hijas. Además se promueve la participación responsable de la familia en la vida del centro de múltiples maneras. Las **relaciones entre el alumnado y el personal** se caracterizan por una mirada que hace “que cada persona se sienta única, querida y respetada” (Carácter Propio, pg. 11).

Además, como estamos convencidos de que “la persona crece en relación con los demás, en un clima de libertad y responsabilidad” (Carácter Propio, pg. 11) **priorizamos el aprendizaje cooperativo** y otras metodologías colaborativas para



En nuestros colegios se crean comunidades educativas vivas en las que todos buscan el bien de los demás

aprender juntos y promover el éxito colectivo. Además promueven y desarrollan la inteligencia emocional y valores como la empatía, el esfuerzo compartido, el enseñar y aprender de otros, el respeto entre iguales, el aprender a escuchar, respetar turnos, valorar el trabajo de todos, superar competencias e individualismos... Valores presentes en nuestra pedagogía y tan necesarios en un mundo que prima la competitividad.

En los colegios de la Fundación “están claras las normas de convivencia, comprendidas y aceptadas por todos, y ayudan a cada persona a crecer en un ambiente de serenidad, libertad y alegría” (Carácter Propio, pg. 11).

Son espacios **abiertos a todas las personas y a todas las culturas** sin discriminación alguna. Un estilo de vida sencillo y sobrio facilita esta apertura, para que todos tengan su lugar.

Queremos ser **espacios de acogida y encuentro** para toda la comunidad educativa, potenciando actividades más allá del horario escolar, la atención a los antiguos alumnos y la creación de ocasiones de encuentro entre todos para celebrar juntos lo mucho que nos une.

06

Educación cimentada en la fe

01

02

03

04

05

07

En los colegios de la FESB, **el Evangelio es el horizonte de todas nuestras actuaciones** y nuestro estilo educativo está fundamentado en una Fe sólida, viva, inteligente, una fe personal y activa en el Dios de Jesús.

Desde el primer Plan de Estudios en 1806, Sofía nos descubre su **pedagogía de la Fe** en torno a un eje fundamental: Jesucristo.

En una carta a la M. Audé (1852) dice Magdalena Sofía: *“En estos tiempos marcados por la falta de fe y por la indiferencia, es necesario fundamentar a nuestras alumnas sobre principios, imprimir en ellos la revelación de las verdades de la fe, insistir sobre el valor de la vida y de las cosas para que conduzcan a Dios.”*

Su obra educadora busca **la educación integral desde la apertura al Dios de Jesús**. Esto sigue siendo hoy para nosotros una necesidad, un reto y un camino de crecimiento humano y de formación de la persona, de crecimiento en la fe y de compromiso por la justicia.

“El amor del Corazón de Jesús y el deseo de darlo a conocer impulsarán cualquier trabajo que realicemos. Lo expresamos por medio de: la búsqueda del crecimiento integral de la persona; la sed de construir un mundo de justicia y de paz en respuesta al grito de los pobres y la pasión por anunciar el evangelio” (Constituciones RSCJ nº 13).

Para Santa Magdalena Sofía, lo primero es situar a las personas ante la bondad de Dios, ante la

certeza de ser amadas y para eso, describe

una pedagogía del anuncio que pasa por: presentar, preguntar, inspirar, hablar, enseñar, insistir, hacer amar, hacer conocer, insinuar con suavidad, etc. (Cfr. Plan Marco de Pastoral de la FESB).

La espiritualidad y la práctica educativa están estrechamente unidas. Educamos en un doble movimiento de apertura y de interioridad que caracteriza la manera de ser y de hacer según la espiritualidad del Sagrado Corazón. Este movimiento, utilizado en el aprendizaje, favorece la unificación de la persona.

Ofrecemos **un modelo educativo inspirado en el Evangelio**, en el





Nuestra espiritualidad se encarna al convertirnos en ciudadanos globales para transformar el mundo

que buscamos la educación integral de las personas. En nuestro modelo educativo y pastoral tenemos a la persona en el centro de todos los planes y acciones. Nuestros planes de acción tutorial, planes de convivencia, etc. trabajan todos los aspectos relacionados con la educación integral, inspirados y educando **en los valores del Evangelio**. (Cfr. Objetivo 1 del PMP de la FESB)

Nuestro concepto de educación integral nos impulsa a desarrollar en nuestros alumnos **la competencia espiritual**. Esta competencia nos lleva a trabajar aspectos como la búsqueda del sentido de la vida, la vivencia del misterio que habita en el interior de cada persona y en el mundo que nos rodea, la capacidad de descubrir que otros viven esa misma experiencia y de expresarla

y compartirla. Es fundamental facilitar a nuestro alumnado experiencias significativas poniendo el foco en la educación de la interioridad.

La transformación de mentes, corazones y acciones que deseamos, se entrecruzan con nuestra espiritualidad del Sagrado Corazón: “nuestra espiritualidad se encarna al convertirnos en ciudadanos/as globales y revitalizar nuestra vocación para transformar el mundo con corazón y mente de educadores”.

Por eso en nuestra acción educativa promovemos **un diálogo coherente entre fe, cultura y vida** en actitud de escucha, encuentro y acogida de la diversidad (Cfr. Objetivo 4 del PMP de la FESB). Esto lo hacemos desde todas las áreas en un trabajo conjunto de

equipos de pastoral, departamentos y equipos docentes que asegura también la coherencia de las programaciones didácticas y los planes educativos con nuestra propuesta pastoral y de educación de la fe.

Los educadores buscan y proponen los medios de hacer conocer y amar a Jesucristo desde **una formación bíblica, teológica y pastoral** que posibilite una educación sólida de la Fe. Las clases de Religión, coherentes con el Plan Marco de Pastoral de la FESB tendrán un contenido y pedagogía actualizados, programaciones hechas con rigor y dispondrán de los materiales adecuados.

07

Formación de los educadores

01

02

03

04

05

06

Es la última línea de fuerza, pero su desarrollo es imprescindible para hacer realidad las otras seis, porque como decía Magdalena Sofía, *“el motor más poderoso de nuestro estilo de educar es la acción constante de un maestro, persona completa, que sabe aprovechar cuanto ponen a su disposición las materias que enseña para alcanzar el fin primordial: formar la inteligencia y el corazón de los alumnos”* (Lettre Circulaire, 1851).

Desde los inicios de la Congregación la formación de las “maestras” tuvo una importancia capital porque sabían que era una exigencia para el desempeño de su misión educativa. En los Planes de Estudios se habla no sólo de formación religiosa y espiritual,

sino también de competencia intelectual y pedagógica, conocimiento de la psicología de cada edad, dominio de las materias, equilibrio personal, capacidad de comunicación y vida interior.

En la tradición pedagógica de la Congregación se da **un valor especial a la persona del educador**: nuevamente las palabras de Magdalena Sofía, “no formamos sino lo que somos”, nos muestran que es la persona y la acción del educador la que forma a su alumnado. Formamos por lo que somos mucho más que por lo que decimos. Por eso, hay que prestar atención no solo al “hacer” del educador, sino especialmente al “ser”.



Por eso, más allá de la formación inicial, los educadores de la Fundación deben experimentar **un proceso de formación y acompañamiento** a nivel personal y profesional para adquirir y perfeccionar una serie de competencias de identidad, personales, de liderazgo, específicamente docentes, etc. que incluyen conocimientos, habilidades, valores y actitudes, así como estar en una actitud de continuo aprendizaje.

En definitiva, nuestros centros necesitan educadores que conozcan la tradición educativa del Sagrado Corazón, que se identifiquen con ella y que vivan su trabajo como parte de una misión compartida. Necesitamos

Hay que prestar atención no solo al “hacer” el educador, sino especialmente al “ser”

personas maduras y equilibradas, capaces de construir unas relaciones interpersonales positivas. Personas que estén dispuestas a responder a las nuevas necesidades de alumnos y familias del siglo XXI a través de la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Profesionales que posean las herramientas y estrategias para desempeñar su función, que sepan trabajar en equipo y ejercer el liderazgo a diferentes niveles. Creyentes que se comprometan en la acción pastoral del centro educativo desde su realidad personal.

Además, hoy somos conscientes de que se está gestando, descubriendo y experimentando un nuevo paradigma en el mundo educativo que está suponiendo también un fuerte impulso

formativo para responder **a la innovación pedagógica y metodológica.**

Este nuevo paradigma se caracteriza, entre otras cosas, por **una modificación de los roles tradicionales de alumnos y educadores.** En nuestra tradición siempre ha existido la conciencia de que la educación es una auténtica relación de reciprocidad en la que cada uno da y recibe para crecer juntos. Por eso, asumimos con más facilidad que hoy debemos pasar de estar preocupados principalmente por enseñar a centrarnos en el aprendizaje del alumnado que es el verdadero protagonista del hecho educativo.

Esta llamada a formar educadores abiertos al cambio y la innovación en lo pedagógico



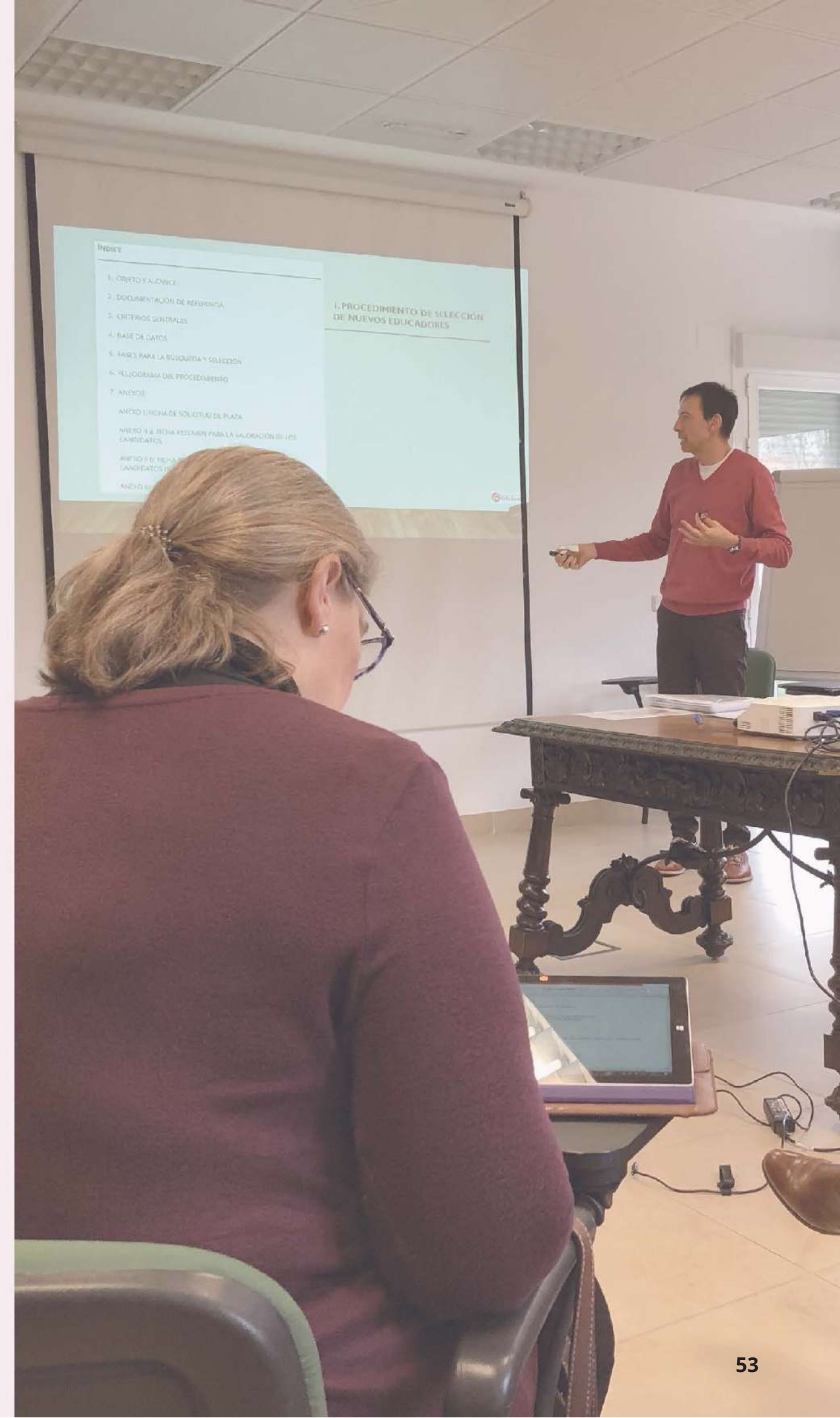
Tenemos el deseo de formarnos juntos, en equipo, apuntando en una dirección común

tienen su correlación en **una actitud de apertura a los cambios** y novedades en todos los órdenes de la vida y la sociedad: culturales, tecnológicos, científicos y sociales, desde una base humanista. Muy especialmente, debemos educarnos para **apreciar los dones y la riqueza que la diversidad social** aporta a nuestras culturas, creciendo en las actitudes y habilidades de la interculturalidad y dejándonos transformar por las relaciones con lo diferente.

Por todo ello, además de estimular la autonomía y la proactividad de los educadores como **agentes de su propia formación continua** y de promoverla en los propios centros educativos, la Fundación establece **un Plan de Formación organizado** minuciosamente y que atiende a

las diferentes necesidades con las que nos encontramos. También cuenta con un procedimiento para el acompañamiento y la evaluación del desempeño de los educadores que son factores clave en la mejora de la calidad de la educación.

En todas estas prácticas de formación de los educadores late el deseo de educarnos, **de formarnos juntos, en equipo**, apuntando en una dirección común. Por eso es tan importante aprovechar el potencial de ser una red de centros educativos estimulando la creación de vínculos entre educadores de los diferentes colegios, para compartir buenas prácticas, materiales y recursos, aprendiendo los unos de los otros.



6. EJES VERTEBRADORES

6.1. Consecuencias de las líneas de fuerza para el Modelo Pedagógico de la FESB

La coherencia con las líneas de fuerza antes expuestas supone una serie de consecuencias prácticas que deben estar presentes en nuestro modelo pedagógico:

- Optar de manera preferente por **metodologías que partan de la realidad** y sus necesidades para transformarla, como el Aprendizaje por Proyectos o el Aprendizaje y Servicio.
- Optar por el **aprendizaje cooperativo** y otras metodologías colaborativas para aprender juntos y promover el éxito colectivo.
- **Poner en relación lo curricular con los planes de acción social**, las experiencias de voluntariado y servicio tanto dentro como fuera del centro.
- Ofrecer una **educación integral** que contemple a todos los ámbitos de la persona.
- Potenciar la **autonomía y la iniciativa personal**, el auto conocimiento y el desarrollo de hábitos de trabajo, la libertad y la reflexión.
- Potenciar hábitos de trabajo intelectuales como el dominio de las **estrategias para el pensamiento y la metacognición**.
- **Crear espacios de aprendizaje** creativos, dinámicos y estimulantes cognitivamente que favorezcan la motivación y la curiosidad intelectual del alumnado.
- Lograr un nivel de **exigencia personal y grupal** en el que el alumnado pueda rendir según sus posibilidades, de manera que se dé un equilibrio entre enseñanza en grupo y formación personal.
- Impulsar el **aprendizaje de los idiomas** como medio de intercambio y comunicación.
- Educar la **competencia digital** para fomentar el aprendizaje y la comunicación, con un sentido ético y responsable.
- Apostar por un **enfoque activo de la educación** y una personalización del aprendizaje.
- Impulsar un **modelo educativo inclusivo**, en el que todos aprendan juntos, que preste especial atención a que nuestros colegios estén abiertos a todos y prioricen la atención al alumnado más débil o con necesidades educativas especiales.
- Incorporar **las aportaciones de la neurociencia** sobre los estilos de aprendizaje o la teoría de las inteligencias múltiples.

- Tender hacia **nuevos roles**: el profesorado como diseñador de experiencias de aprendizaje y el alumnado como protagonista activo.
- Equipar a nuestro alumnado con las herramientas que van a necesitar en el futuro para que sepan **pensar, reflexionar y juzgar con sentido crítico** toda la información que reciben.
- Promover la **participación responsable de la familia** en los procesos de enseñanza-aprendizaje de sus hijos.
- Optar por una **evaluación personalizada, completa, auténtica, formativa y continua**; una evaluación entendida como el seguimiento permanente tanto del proceso como del alumnado para conocer su desarrollo, sus potencialidades y dificultades y adaptar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Podemos resumir esta propuesta pedagógica diciendo que ponemos un especial énfasis en acompañar a cada persona en un proceso de formación integral que le ayude a formarse un criterio propio respecto al mundo y le dote de recursos para ser una persona competente, capaz de protagonizar los cambios que hagan un mundo más justo (cfr. CP pg. 5). Para ello adoptamos las estrategias pedagógicas que permitan la optimización de sus capacidades individuales para que adquieran un desarrollo competencial tanto en el ámbito personal como en el académico.

Aunque el Modelo Pedagógico engloba todos los elementos que participan en los procesos de enseñanza-aprendizaje, la coherencia con las líneas de fuerza nos exige establecer itinerarios de mejora continua, en constante apertura y renovación, eligiendo aquellas metodologías y formas de organización, que mejor respondan en cada momento y en cada contexto a las demandas de nuestro estilo educativo.

Somos conscientes de que no existe un método mejor que otros, por ello nuestra preferencia es la combinación de opciones metodológicas que permitan experiencias diseñadas de forma contextualizada, sistemática e intencional. Además, la combinación de metodologías, permite partir de los intereses y motivaciones del alumnado, favorece el aprendizaje competencial y multidisciplinar, favorece la incorporación de las TIC y de la enseñanza de los idiomas, promueve un clima positivo en el aula y estimula la participación de las familias.

Por todo ello, proponemos ocho ejes vertebradores que son señas de identidad del modo de educar al estilo de Sofía para todos nuestros colegios.

6.2. Ejes vertebradores del Modelo Pedagógico:

6.2.1. Metodologías activas

Educación en coherencia con las líneas de fuerza requiere implementar metodologías activas en el aula; metodologías basadas en la actividad, la participación y la cooperación del alumnado que proporcionan aprendizajes más profundos, prácticos y relevantes. La elección de una u otra metodología dependerá de criterios y variables diversas: los objetivos y contenidos propuestos, la adaptación de la metodología a la edad, las capacidades, la motivación o el número del alumnado, los espacios y recursos necesarios para su desarrollo, etc.

En cualquier caso, las cuatro que aparecen a continuación poseen una base pedagógica sólida y que favorece el desarrollo de las líneas de fuerza.



a. Aprendizaje Basado en Proyectos, ABP:

La denominación de "Aprendizaje Basado en Proyectos" se utiliza para referirse a un conjunto de propuestas educativas que comparten los mismos fundamentos teóricos y que se caracterizan por desarrollar una serie de actividades, organizadas y secuenciadas, con el objetivo de obtener un producto final. El trabajo por proyectos tiene relación con el contexto en el que tiene lugar el aprendizaje, promueve la motivación y la implicación del alumnado y de las familias, trabaja contenidos globalizados y es una metodología activa, participativa y cooperativa (Cfr. El trabajo por proyectos, Mar Martín, 2018).

Aunque todos tienen aspectos en común, existen distintos tipos de proyectos que permiten que el alumnado desarrolle diferentes competencias y tipos de contenidos y conocimientos. Sin embargo, lo más frecuente es que los proyectos que realicemos compartan rasgos de varios de ellos: proyectos de investigación, científicos, tecnológicos, de comprensión, de aprendizaje, etc.

El Aprendizaje Basado en Proyectos es una metodología que claramente potencia las Líneas de Fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón porque:

- **Parte de la realidad para transformarla:** es un método de enseñanza contextualizado con un enfoque globalizado e interdisciplinar por el que los alumnos adquieren conocimientos y habilidades sobre un tema de interés a partir de una situación problemática relevante, que puede ser real o

ficticia (aunque relacionada con la realidad). Este planteamiento favorece la motivación y familiariza al alumnado con la vida cotidiana, la realidad social y natural, y con dificultades y problemas de un futuro puesto de trabajo

- **Da prioridad a la persona:** en el ABP estos conocimientos se obtienen a partir de la indagación o la investigación contextual creativa y compartida que conduce a la creación de un producto final, la resolución de un problema o la contestación a una pregunta. Es una metodología que se apoya en el estímulo, encomendando pequeñas responsabilidades a alumnos y alumnas para que lleguen a ser agentes de su propio crecimiento. Su participación en el planteamiento, diseño y desarrollo de los proyectos es esencial, mientras que el docente se convierte en el guía o facilitador del aprendizaje. De esta manera, se pretende conseguir que el alumnado aprenda de manera autónoma, vaya alcanzando los objetivos, se autorregule y aprenda a aprender. El ABP facilita que el educador tenga en cuenta diferentes maneras de presentar los contenidos a la hora de diseñar las situaciones de aprendizaje, promoviendo así una educación integral de la persona.

- **Promueve una instrucción bien comprendida:** el ABP está integrado en el marco curricular, es decir, sirve para aprender los contenidos programados para cada curso. Permite a los alumnos y alumnas formular preguntas en torno a sus intereses, tomar decisiones, resolver problemas y comunicar ideas. Así los aprendizajes son más sólidos y relevantes. El ABP sirve para equipar a nuestros alumnos y alumnas con las herramientas que van a necesitar como estudiantes y también en la vida real, así como para que sepan juzgar con sentido crítico. El ABP facilita el equilibrio entre la responsabilidad individual y grupal

- **Facilita el seguimiento personal:** en todo el proceso del ABP el alumnado adquiere un papel activo; junto a los docentes, que ejercen el rol de facilitadores y de otros miembros de la comunidad, reflexionan sobre el trabajo que se va realizando, sobre las actividades y las dificultades que deben superarse. En el ABP la evaluación y la autoevaluación son continuas, de manera que educadores y alumnos son más conscientes de los pasos que dan y de las dificultades que deben superar, permitiéndoles aprender de los errores.

- **Genera clima de familia:** el ABP favorece la utilización de técnicas cooperativas que permiten que todos aprendan juntos. Además, es una metodología que se enriquece con la implicación de toda la comunidad educativa, especialmente, de las familias, que pueden participar en diversos momentos del proceso.



b. Aprendizaje y Servicio, ApS:

Si subimos un escalón más en el ABP, cuando el producto final surge de una necesidad, que además sea socialmente relevante, nos encontramos con el Aprendizaje y Servicio. El ApS es una metodología activa que, nacida dentro de la tipología del aprendizaje por proyectos, ha acabado teniendo una entidad propia.

El ApS *“combina procesos de aprendizaje con servicio a la comunidad en proyectos educativos que promueven una transformación social”* (Agustín Domingo Moratalla, 2017). Es decir, lo que añade el ApS al aprendizaje por proyectos es que ofrece al alumnado la oportunidad de aprender siendo útiles a los demás y a la sociedad. Se crea así un vínculo entre ambas realidades, de manera que *“el aprendizaje aporta calidad al servicio que se presta y el servicio otorga sentido al aprendizaje”* (Roser Batlle, 2020). El ApS une dos realidades presentes en nuestros centros educativos, pero que a menudo se mantienen aisladas la una de la otra.

Pero, junto a estos dos elementos, aprendizaje y servicio, hay un tercero que no podemos olvidar: la transformación social. Más allá de los pequeños o grandes cambios que puedan operarse en el entorno directamente gracias a los proyectos de ApS, su desarrollo supone orientar el talento del alumnado, inspirarlo y capacitarlo para que sea responsable y comprometido en una ciudadanía global y activa.

Generalmente las experiencias de ApS se articulan en torno a cuatro elementos:

- Se parte de una necesidad social.
- Se genera un servicio a la comunidad que trata de dar respuesta a esa necesidad.
- Con frecuencia, se establecen alianzas con otros actores presentes en el entorno.
- Todo ello se realiza promoviendo aprendizajes significativos en el alumnado.

El ApS reúne los cuatro pilares de la educación del conocido “Informe Delors” (“La Educación encierra un tesoro”, 1996): aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a convivir. Por eso es una metodología que no puede faltar en los colegios de la Fundación Educativa Sofía Barat, ya que entronca claramente con una larga tradición de educación transformadora de la Sociedad del Sagrado Corazón y con una

de las llamadas fundamentales de su misión, expuesta con claridad en las primeras páginas del Carácter Propio: *“Proporcionar a los alumnos y alumnas una formación integral que les permita forjarse un criterio propio respecto al mundo y les dote de recursos para ser en el futuro personas competentes, capaces de protagonizar en el futuro los cambios que hagan un mundo cada vez más justo”* (CP, pg. 5).

Todo lo dicho del ABP para justificar su carácter de eje vertebrador del Modelo Pedagógico puede aplicarse al ApS. Además de todo eso, el ApS es una metodología que claramente potencia las Líneas de Fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón porque:

• **Parte de la realidad para transformarla:** igual que en el ABP, en el ApS se parte de la realidad, en este caso, de una necesidad o problema social-comunitario. Se educa en una mirada crítica hacia la realidad y existe una clara voluntad de mejorar el entorno o la sociedad en general. La transformación social que promovemos desde nuestra visión y valores, está en relación con nuestro compromiso con la Paz, la Justicia y la Integridad de la Creación.

• **Da prioridad a la persona:** el ApS es muy apropiado para desarrollar una educación integral de la persona, ya que tiene en cuenta de manera equilibrada tanto los aspectos cognitivos como los actitudinales de los procesos de aprendizaje; se integran además con facilidad otros aspectos como las emociones, lo artístico, la competencia digital, etc. Resulta una metodología altamente motivadora porque alumnos y alumnas encuentran sentido a lo que aprenden y aplican sus conocimientos y habilidades en situaciones prácticas que tienen un impacto positivo en su entorno. El ApS se enfoca claramente en el *“aprender a ser”, dando a chicos y chicas un protagonismo que promueve su autonomía personal y el crecimiento en los valores humanos y evangélicos. Este protagonismo de cada persona se logra si somos capaces de proyectar sobre nuestro alumnado “una mirada de amor para confiar en sus posibilidades, para entender que todos ellos pueden interesarse, comprometerse y transformar la comunidad”* (Isabel Gómez Villalba, 2017).

• **Promueve una instrucción bien comprendida:** el ApS mejora significativamente los aprendizajes porque al aumentar la motivación de los estudiantes, mejoran también los resultados. Es una metodología que facilita diferentes tipos de aprendizajes: una visión realista y crítica del mundo, habilidades y competencias específicas del tema que se esté trabajando, capacidades y talentos propios puestos al servicio de los demás, etc.

• **Genera clima de familia:** el ApS es un potente generador de convivencia, dentro y fuera del aula. Por un lado, estimula capacidades y actitudes prosociales y para el trabajo en equipo; y, por otro, genera una cultura de trabajo en red en la que es imprescindible la participación, la colaboración y la implicación de diferentes personas, colectivos y asociaciones. Podemos decir que se establecen unas relaciones de cooperación y reciprocidad que empiezan en el aula, pasan por la comunidad educativa y el entorno próximo y alcanzan al mundo entero. El ApS siempre se trabaja con otros: desde grupos de clase, otras agrupaciones dentro del mismo colegio, entidades sociales, ONGs, asociaciones, ayuntamientos etc.

• **El Evangelio es el horizonte:** uno de los elementos clave del Plan Marco de Pastoral de la Fundación es la relación Fe-Cultura-Vida en la que se enmarca la misión de evangelizar desde la cultura, la ciencia y los saberes humanos propia de la escuela cristiana. El ApS es una propuesta que permite esta relación al integrar los valores evangélicos y las actividades solidarias, de voluntariado y de servicio a la comunidad en las áreas curriculares. En este sentido, el ApS bien podría ser *“una metodología activa mediante la cual reivindicar el carácter público del cristianismo y su indispensabilidad para construir la paz y el encuentro”* (Isabel Gómez Villalba, 2017).



c. Aprendizaje Cooperativo:

Aprendizaje Cooperativo es un término genérico que define una metodología activa en la que se divide el grupo-clase en pequeños equipos heterogéneos en los que el alumnado trabaja conjuntamente de forma coordinada para realizar tareas académicas y mejorar su propio aprendizaje.

Hablamos de aprendizaje cooperativo cuando organizamos las tareas en el aula de manera que la cooperación es la condición indispensable para poder realizarlas, es decir, se establecen tareas de aprendizaje que no pueden realizarse si no es a través de la cooperación entre compañeros. En el AC cada uno *“solo puede alcanzar sus objetivos si y solo si los demás consiguen alcanzar los suyos”* (David y Roger Johnson).

De esta manera, además de aprender los contenidos de la actividad o del área que se esté trabajando en ese momento, el alumnado también aprende otras cuestiones relevantes: que se puede aprender a través del ejemplo de otros, que ante una misma cuestión pueden existir puntos de vista diferentes, que para trabajar en equipo hay que distribuir tareas y

roles, que para trabajar en equipo es necesario comunicarse eficazmente e interactuar con los demás, etc.

El AC es una metodología que claramente potencia las Líneas de Fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón porque:

• **Parte de la realidad para transformarla:** el AC está en total sintonía con nuestro deseo de *“mirar hacia el futuro, fomentando la corresponsabilidad, el trabajo en equipo, la reciprocidad y la gratuidad, en contraste con nuestra sociedad tan fuertemente competitiva”* (CP, pg. 8). Esta metodología nos brinda la oportunidad de ejercitar y poner en práctica valores y habilidades propios de la ciudadanía global y necesarios para la transformación social, como son la cooperación, la solidaridad, la inclusión, el respeto a la diversidad, el diálogo, etc.

• **Da prioridad a la persona:** trabajar de manera cooperativa es coherente con la idea de una educación integral centrada en la persona. El docente adquiere claramente el papel de facilitador y el alumno el de protagonista. En la interacción con los demás, el alumno puede contrastar sus ideas con sus iguales, descubrir sus puntos fuertes y débiles, modificar sus estrategias de aprendizaje, aumentar su autoestima, así como valorar las diferencias individuales y la diversidad.

• **Promueve la instrucción bien comprendida:** el AC mejora el aprendizaje de todo el alumnado. Contribuye a estimular el desarrollo de las distintas inteligencias al aumentar la variedad y riqueza de las experiencias educativas; crea un entorno abierto y tranquilo en el que el alumnado se siente seguro para participar con confianza, autonomía y seguridad en las diferentes actividades; aumenta las interacciones y con ellas las oportunidades de recibir apoyo y de aprender por observación de sus compañeros que le sirven de modelo de conducta; permite recibir explicaciones por parte de los iguales lo que aumenta la posibilidad de construir aprendizajes significativos; promueve un buen dominio del lenguaje como herramienta de comunicación y pensamiento; contribuye a mejorar las producciones del alumnado al enriquecerlas desde diferentes perspectivas; aumenta la motivación y, por tanto, el esfuerzo para lograr los objetivos de aprendizaje.

• **Facilita el seguimiento personal:** el AC tiende a flexibilizar la intervención educativa del educador, que debe adaptarse a las necesidades, ritmos y habilidades de cada alumno. Además, al aumentar el número de habilidades que pueden ser evaluadas se multiplican las posibilidades de que puedan valorarse y reconocerse los diferentes talentos del alumnado. La evaluación continua permite valorar la evolución del grupo, comprobar si están alcanzando las metas previstas, así como apreciar el esfuerzo y el trabajo tanto individual como grupal.

• **Genera clima de familia:** los alumnos trabajan en grupos pequeños, para conseguir metas comunes, ayudándose y compartiendo a partir del desarrollo de diferentes actividades. Por eso el trabajo cooperativo convierte el aula en una verdadera comunidad de aprendizaje en la que buscar el bien de los demás es una condición para conseguir los propios objetivos (Cfr. CP pg. 6). El AC favorece la creación de un ambiente en el que se fomentan las relaciones positivas y la diversidad se concibe como un elemento enriquecedor. Al dotar al alumnado de las competencias necesarias para estas relaciones, desarrolla específicamente la inteligencia interpersonal. Además, los grupos heterogéneos articulan un contexto de trabajo inclusivo en el que el alumnado con necesidades educativas encuentra modelos cercanos y recibe la ayuda que precisa.





5.2.2. Cultura del pensamiento:

Responder a las necesidades de la sociedad del siglo XXI exige a los centros educativos preparar a su alumnado para que se enfrenten de manera crítica y satisfactoria a la vida y a sus problemas sociales, éticos, técnicos o del tipo que sean. Esto exige enseñar a pensar en el aula y fuera de ella. En este sentido, nuestro Carácter Propio habla de *“educar personas con capacidad crítica”* y de *“crear espacios donde el diálogo sea entendido y utilizado para acercar posturas, expresar ideas diversas y resolver conflictos”* (CP, pg. 9). Mientras que David Perkins en su libro *“Un aula para pensar”* afirma que es necesario *“preparar a los alumnos para que en el futuro puedan resolver problemas con eficacia, tomar decisiones bien meditadas y disfrutar de toda una vida de aprendizaje”* (Perkins, 2001).

Esta tarea no puede ser objeto del trabajo de una sola área o materia curricular ni tampoco estar orientada desde un programa específico. Es necesario, como dice Perkins que el pensamiento *“sea parte del aire”*, es decir, se debe crear *“una cultura en la que el pensamiento individual y de grupo se haga visible de forma activa en las experiencias cotidianas y habituales”* (Ritchhart,

2014). Esto solo puede lograrse con la participación y la implicación de todos los educadores y todas las materias.

En los colegios de la Fundación Educativa Sofía Barat, el pensamiento crítico, eficaz y creativo se desarrolla a través de diferentes herramientas:

- **Rutinas de pensamiento:** son patrones sencillos que ayudan a desarrollar las habilidades para reflexionar y razonar que pueden utilizarse una y otra vez hasta integrarse en la forma de trabajar una determinada materia. Cada rutina está orientada a un tipo concreto de pensamiento. Son breves, sencillas y fáciles enseñar y aprender, se pueden aplicar a una gran variedad de contextos, tanto de manera individual como en equipo. Se pueden clasificar por sus objetivos: captar la esencia, sacar conclusiones, establecer conexiones, buscar explicaciones, considerar puntos de vista, etc.
- **Destrezas de pensamiento:** son habilidades y procesos mentales que permiten desarrollar las capacidades propias del pensamiento. Se puede hablar fundamentalmente de estas cinco destrezas: para generar ideas, para clarificar ideas, para evaluar ideas, para tomar decisiones y para resolver problemas.
- **Hábitos de la mente:** son 16 características de

las personas que piensan eficazmente, como por ejemplo, persistencia, control de la impulsividad, escucha activa, flexibilidad, metacognición, precisión, imaginación, humor, etc.).

- **Llaves del pensamiento:** son herramientas que sirven para abrir o potenciar el pensamiento crítico y creativo (inversa, inventos, alfabeto, variaciones, usos diferentes, alternativas, la pregunta, etc.).

- **Organizadores gráficos:** son herramientas que nos ayudan a organizar el pensamiento o la información de manera visual permitiendo un aprendizaje más profundo. Existe una gran variedad: diagrama “Ishikawa”, diagrama de flujo, líneas del tiempo, mapa conceptual, mapa mental, visual thinking, etc.

Aunque van más allá de la cultura del pensamiento, incluimos en este apartado los programas de Estimulación Temprana que se llevan a cabo en nuestros centros. Nos referimos al conjunto de técnicas de intervención educativa que pretenden impulsar el desarrollo cognitivo, social y emocional del alumnado de Educación infantil, potenciando capacidades y destrezas y previniendo cualquier déficit en su neurodesarrollo.



Dentro de estas técnicas destacan dos: los bits de inteligencia, que buscan incrementar las conexiones neuronales para preparar y organizar las vías por las que los conocimientos puedan circular con agilidad y orden; y el circuito neuromotor, que potencia la maduración y la coordinación del sistema perceptivo y motor, para facilitar en el niño la relación con el mundo que le rodea.

La Cultura del Pensamiento potencia claramente las Líneas de Fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón porque:

- **Parte de la realidad para transformarla:** frente a una cultura tradicional en la que primaba el orden y la sumisión, la cultura del pensamiento potencia el sentido crítico, el empoderamiento y la participación (Ritchhart, 2014). Esta característica está muy en sintonía con nuestro compromiso de *“educar personas autónomas con capacidad crítica, sensibles ante los grandes problemas del mundo, abiertos a la esperanza y comprometidos con la realidad”* (CP, pg. 6). La cultura del pensamiento es una oportunidad para fomentar en el alumnado la capacidad de reflexionar sobre la realidad que les rodea, sobre sus vivencias y las de otros. Queremos que aprendan a discernir y elegir con pensamiento y criterio propio, buscando lo esencial, abiertos a lo universal, a la vida, al compromiso con todos. Queremos educar personas profundas y sólidas, afianzadas en sus convicciones y con fortaleza para desafiar los retos que la vida les presenta. Porque una persona con pensamiento crítico tiene una mente abierta, es humilde y empática, muestra agudeza en sus percepciones, se

cuestiona permanentemente, es capaz de controlar sus emociones y valorar de forma justa y posee autonomía para decidir y para hacerse responsable de ello (Cfr. “Itinerario de Valores FESB”, pg. 11).

- **Da prioridad a la persona:** la cultura del pensamiento supone un conjunto de metodologías activas, herramientas y estrategias centradas en la persona del alumno.

- **Promueve la instrucción bien comprendida:** la cultura del pensamiento produce una fusión del aprendizaje del pensamiento crítico y creativo con el aprendizaje de los contenidos del currículo; o como dice Robert Swartz, una “infusión” de las rutinas, destrezas, etc. que supone su integración en los contenidos curriculares. De esa manera, por un lado, se aprende a pensar y, por otro, salen reforzados los contenidos a aprender puesto que se reflexiona sobre ellos, profundizando en su aprendizaje. En este sentido hablamos también de Aprendizaje Basado en el Pensamiento.

- **El Evangelio es el horizonte:** construir el Reino nos exige aprender a mirar desde diferentes perspectivas, dialogando, haciéndonos preguntas, con una visión crítica de la realidad que sume, que busque que construya desde el Evangelio y sus valores. Por eso queremos enseñar a pensar, pero desde el corazón, es decir, pensar y sentir al modo de Jesús de Nazaret, con mente y corazón abiertos, desde la vida, especialmente desde los más pequeños y vulnerables.



6.2.3. Uso de las Tecnologías: TIC/TAC/TEP/TRIC

Tecnologías de la Información y la Comunicación, Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento y Tecnologías del Empoderamiento y la Participación, Tecnologías de la Relación, la Información y la Comunicación

La escuela actual se enfrenta a grandes retos y no cabe duda de que el de la digitalización es uno de ellos. El desarrollo imparable de la sociedad de la información plantea un enorme desafío y no solo en cuanto al lugar que deben ocupar las TIC como recurso didáctico, sino también en relación con la formación del profesorado, la brecha digital (entre el alumnado, las familias o los centros) o el uso ético y humanizador de la tecnología.

En este contexto, las TIC son una herramienta didáctica fundamental en el Modelo Pedagógico de la FESB, pero siempre bajo la premisa de dos opciones irrenunciables. La primera es que el objetivo principal de la integración de las TIC en nuestros centros es que nuestro alumnado mejore sus aprendizajes; y la segunda, que nos alejemos de una visión instrumental de la tecnología para adoptar una mirada humanista que, desde criterios éticos y responsables, aproveche sus potencialidades para la información, la comunicación y la relación (Cfr. Carácter propio, pg. 10).

Por eso, a riesgo de resultar más complejo, nos parece más apropiado hablar de TIC/TAC/TEP/TRIC. Hablar de TIC supone la integración de la tecnología de la información en el aula para facilitar los procesos de adquisición, tratamiento e intercambio de la información. Para ello es imprescindible el dominio de las herramientas digitales (dispositivos, aplicaciones, etc.). El paso hacia las TAC supone su uso como herramienta didáctica formativa, dentro de nuestra planificación educativa, acompañando su uso de los cambios e innovaciones metodológicas más adecuadas, así como su aplicación y adaptación a los diferentes contextos, edades y niveles curriculares.

Pero, actualmente las tecnologías han abierto múltiples posibilidades para que los usuarios sean creadores de contenido colaborando entre ellos en una gran comunidad virtual. Por eso, introducimos el término TEP que hace hincapié en la apropiación de la tecnología por parte de las personas para que se conviertan en protagonistas de su aprendizaje y puedan participar, influir y transformar su entorno (Dolors Reig, 2012).

Finalmente, la conversión de las tecnologías en TRIC supone incidir en su potencialidad para generar redes de relaciones, tanto de pensamiento crítico y creativo como de carácter psicosocial, saludables y positivas (Gabelas y Marta-Lazo, 2020).

Así pues, las TIC/TAC/TEP/TRIC promueven el desarrollo de las Líneas de Fuerza de la pedagogía del Sagrado Corazón porque:

- **Parten de la realidad para transformarla:** actualmente las tecnologías son esenciales para conocer el mundo, pero son también un poderoso instrumento de transformación capaces de influir, incidir en la realidad, fomentar la participación y crear opinión. Queremos hacer consciente a nuestro alumnado de que la tecnología no es neutral, de que es necesario conocer las fuentes de la información y a qué intereses responden, para después apropiarnos de dicho conocimiento de manera crítica y aprovecharlo para la transformación social. En este sentido, son un extraordinario aliado para nuestros proyectos de Aprendizaje y Servicio.

- **Dan prioridad a la persona:** nuestra opción por una tecnología humanizadora o por un “humanismo digital” pone en el centro a la persona. Las tecnologías son herramientas muy potentes, pero son eso, herramientas. Como tales, tienen sentido en nuestro modelo porque las situamos en el contexto pedagógico adecuado y las ponemos al servicio de nuestro proyecto educativo y de nuestra visión del ser humano y la sociedad. La calidad de nuestra educación no depende del uso de dispositivos digitales, que son importantes pero no esenciales, sino de una opción por la formación integral de la persona. En definitiva, apostamos por una tecnología que dignifique a la persona, que no la esclavice, que le dé mayor autonomía, que la haga mejor y le permita ser protagonista de su aprendizaje y de su vida.

- **Facilitan el seguimiento personal:** el uso habitual de aplicaciones, herramientas y plataformas educativas facilita la interacción entre el alumnado y los educadores, así como el seguimiento de los procesos de aprendizaje de manera totalmente personalizada, tanto por parte de los educadores como de la familias. En este sentido, la tecnología tiene unas enormes posibilidades para personalizar y atender a la diversidad.

- **Promueven la instrucción bien comprendida:** una adecuada integración de la tecnología en la planificación educativa mejora la atención, la motivación, la participación, la búsqueda de información, el dominio instrumental de algunas materias y la disponibilidad de los mejores y más contextualizados recursos. Por tanto, contribuye a potenciar los aprendizajes.

- **Generan clima de familia:** hacemos especial hincapié en el valor relacional de las tecnologías. En un mundo permanentemente conectado como el nuestro, aprovechar el potencial social de las tecnologías multiplica las posibilidades de crear y extender redes de comunicación, aprendizaje y transformación. Siempre con el objetivo de que la tecnología nos acerque a los de lejos, sin alejarnos de los que tenemos cerca.



6.2.4. Aprendizaje de las lenguas como herramienta de comunicación

En el contexto globalizado en el que vivimos, en el que las fronteras ya no son una barrera y parece que tenemos el mundo al alcance de la mano, somos conscientes de la importancia del aprendizaje de las lenguas. La lengua es un producto social y cultural, por lo que el conocimiento de más de una lengua favorece el acercamiento a otras culturas y enriquece la visión que la persona tiene del mundo. Al dar acceso a otras sensibilidades y a otras maneras de pensar y percibir el mundo, contribuye a fomentar la tolerancia y la comprensión entre ciudadanos de distintas culturas.

La globalización de la actividad económica, tecnológica, científica, social y cultural también ha puesto de relieve la importancia del conocimiento de más de una lengua para desenvolverse en el mundo laboral. Por eso reforzar este aprendizaje es esencial para responder a las necesidades y retos a los que deberá enfrentarse nuestro alumnado.

Por todas estas razones, apostamos por un aprendizaje de los idiomas que facilite el intercambio y la comunicación (Cfr. CP pg. 10).

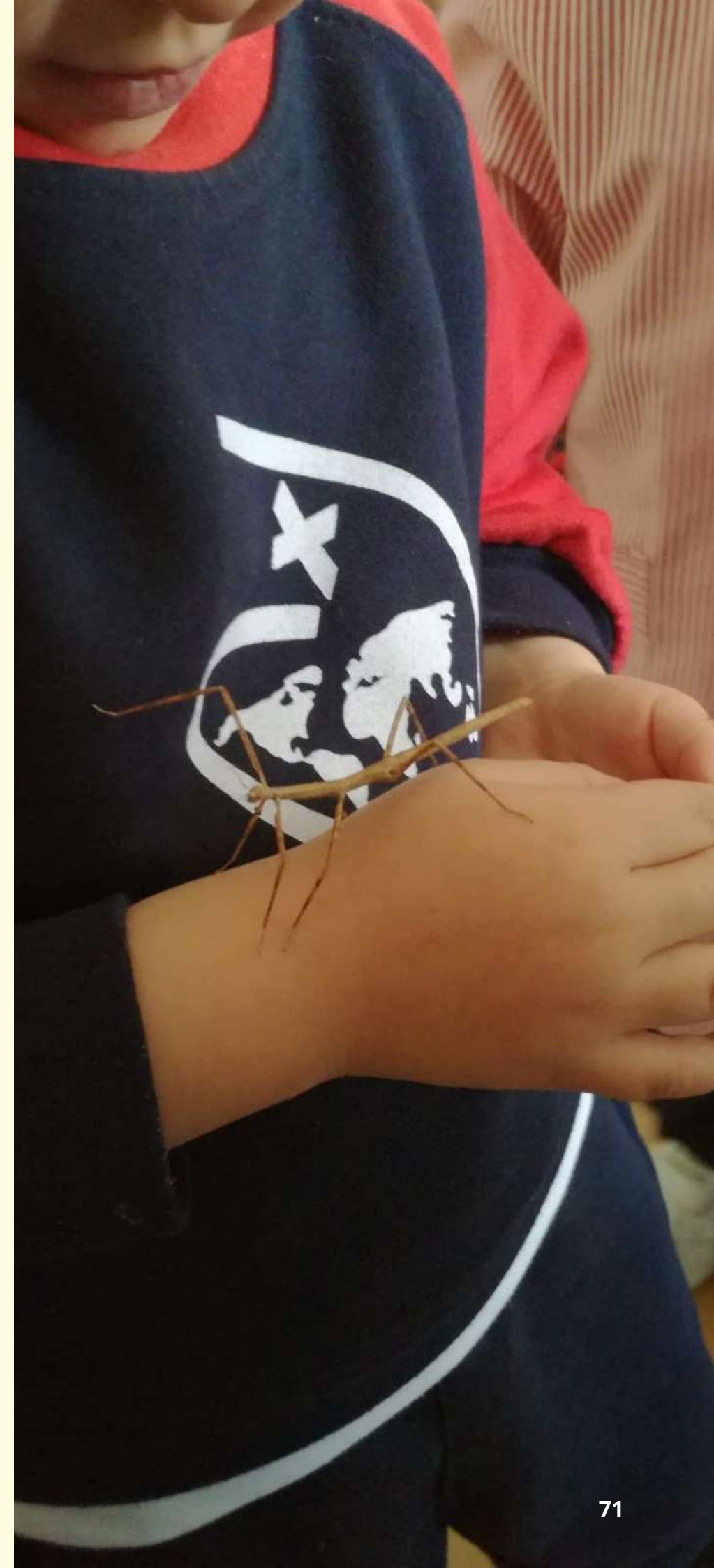
Pero, además de estas razones que justifican la necesidad del aprendizaje de los idiomas, existen otras. Algunos estudios neurolingüísticos sostienen que el conocimiento de más de una lengua ayuda a potenciar zonas del cerebro que habitualmente permanecen con menor actividad, así como al desarrollo de habilidades cognitivas como la abstracción. Como consecuencia, promovemos los programas que refuerzan el aprendizaje de las lenguas en edades tempranas.

Cada centro de la Fundación deberá elegir su propio modelo lingüístico (proyecto bilingüe, inmersiones lingüísticas, auxiliares de conversación, english corner,

aumento de la carga horaria, etc.) en función de su contexto, sus posibilidades y su planificación, intentando siempre que este trabajo no quede restringido al uso de una única lengua ni a una única área, sino que se potencia en diferentes espacios de aprendizaje, para favorecer la transferencia de los aprendizajes comunicativos a otras situaciones y contextos.

El aprendizaje de las lenguas potencia las Líneas de Fuerza de la Pedagogía del Sagrado Corazón porque:

- **Parte de la realidad para transformarla:** el aprendizaje de los idiomas es una forma de conocer, expresar e interpretar la realidad que ayuda al alumnado a generar un conocimiento relevante y valioso para su vida. Este conocimiento le empodera como agente de transformación social.
- **Da prioridad a la persona:** un aprendizaje de las lenguas centrado en los aspectos comunicativos asegura que las deficiencias idiomáticas no sean un obstáculo para la participación social y el futuro desarrollo laboral del alumnado. Además una educación integral debe incluir necesariamente este aprendizaje.
- **Promueven la instrucción bien comprendida:** el aprendizaje de las lenguas tiene un alto impacto en el desarrollo cognitivo de las personas, de manera que las *“habilidades lingüísticas favorecen no sólo una mejor comprensión del funcionamiento de la propia lengua sino también el desarrollo de las competencias cognitivas y estrategias de aprendizaje, que son fundamentales para maximizar tanto la vida académica como el desempeño profesional”* (D'Andrea, Garré, Rodríguez, 2012).
- **Generan clima de familia:** aprender un idioma es aprender a ver el mundo con los ojos de personas de diferentes culturas; es, por tanto, un aprendizaje de la diversidad como riqueza. Es también una herramienta fundamental para ampliar las redes de relación y aprendizaje que se generan en nuestras escuelas. Los idiomas, unidos a las posibilidades que ofrecen los múltiples programas de viajes e intercambios y también a la capacidad de conexión de las TIC, ayudan a que el clima de familia que empieza en el aula se extienda al mundo entero.





6.2.5. Diseño Universal de Aprendizaje (DUA):

Una de las señas de identidad más reconocibles de nuestros centros educativos es la atención a la diversidad, tal como señala nuestro Carácter Propio: *“Que nuestros colegios estén abiertos a todos y prioricen la atención al alumnado más débil o con necesidades educativas especiales”* (CP, pg. 10).

A lo largo del tiempo esta opción preferente se ha ido materializando a través de gran número de proyectos y modelos: aulas de Educación Especial, programa de Integración, talleres ocupacionales, programas de Diversificación Curricular, PMAR, aulas TEA y muchos otros, dependiendo de las iniciativas específicas de los centros y de los programas oficiales de las diferentes consejerías de Educación.

En los últimos años hemos ido avanzando con decisión hacia modelos más inclusivos de atención a la diversidad para dar respuestas cada vez más equitativas y de calidad a todo el alumnado. De los apoyos fuera del aula y los grupos homogéneos pasamos a la docencia compartida, los apoyos dentro de la propia aula y los recreos inclusivos. No obstante, somos conscientes de que aunque la inclusión es un concepto que forma parte de nuestra identidad, todavía no aplicamos sus consecuencias prácticas con todas sus consecuencias. El Modelo Pedagógico es un paso más para que la inclusión

sea una realidad en nuestros centros. Las metodologías activas que hemos elegido como ejes vertebradores de nuestro modelo pedagógico son opciones metodológicas inclusivas, puesto que favorecen el trabajo en equipo, el protagonismo del alumnado que construye su propio aprendizaje, la personalización y el seguimiento y la aplicación de los aprendizajes en diferentes contextos.

Pero trabajar con el modelo DUA supone un paso más. El Diseño Universal del Aprendizaje, tiene su origen en las investigaciones llevadas a cabo por Anne Meyer y David H. Rose en los años 90, al aplicar los avances de la neurociencia del aprendizaje. Es un enfoque de la planificación y la programación de los procesos de enseñanza-aprendizaje de manera que siempre se tenga en cuenta la diversidad y se hagan propuestas inclusivas y ajustadas a todo el alumnado. Al hacer una programación o una unidad didáctica o preparar una sesión de trabajo se minimizan las posibles barreras físicas, sensoriales, cognitivas o culturales, para poder ofrecer una educación personalizada. El objetivo es asegurar la accesibilidad a la educación de todos los alumnos desde el primer momento.

Se trata, por tanto, de diseñar programaciones inclusivas que tendrán en cuenta la enseñanza multinivel y cuyos objetivos se redactarán de forma flexible y variada para que todo el alumnado tenga la oportunidad de alcanzarlos, *“serán programaciones inclusivas que no dan*

la espalda a las propuestas pedagógicas actuales, sino que se apoyan en ellas para eliminar la exclusión en la escuela y desde la escuela” (Elizondo, 2018).

Dicho de manera sencilla y clara, el DUA consiste en una serie de principios que se aplican al diseño de currículos flexibles que permitan la accesibilidad universal y personalizada a la educación para todo el alumnado (Blas, 2020).

El DUA se fundamenta en los lo que la neurociencia nos dice sobre cómo aprende nuestro cerebro y establece para ello tres principios básicos:

- **La motivación ¿Por qué aprender?:** se trata de planificar diferentes formas de contribuir al deseo de aprender y al interés del alumno, así como al mantenimiento de su atención, promoviendo su autonomía y su capacidad de autorregulación.
- **La representación ¿Qué aprender?:** se trata de ofrecer distintas opciones para el acceso al contenido tanto al nivel perceptivo como comprensivo, garantizando que todo el alumnado percibe la información y la comprende.
- **La acción y la expresión ¿Cómo aprender?:** cada estudiante debe interactuar con la información recibida y puede expresar su aprendizaje usando sus propias habilidades y a través de diferentes herramientas de representación de la información.

El DUA favorece y potencia las Líneas de Fuerza de la Pedagogía del Sagrado Corazón porque:

- **Parte de la realidad para transformarla:** garantizar el acceso al currículum a todos los estudiantes es una cuestión de justicia social porque *“proporcionar una educación asequible y eficaz para cualquier alumno es una necesidad humana”* (Pastor, 2018). No podemos desear un mundo en el que haya equidad y justicia, ni educar para un compromiso social, si nuestras aulas no son lugares en los que se viva la igualdad.

- **Da prioridad a la persona:** el enfoque DUA parte de la diversidad como una realidad enriquecedora, puesto que se aplica a todos los estudiantes, que tienen diferentes capacidades, habilidades, intereses, contextos, etc. De manera, que ofrecer alternativas variadas para acceder al aprendizaje beneficia a todo el alumnado y no solo a aquel que tiene necesidades educativas. Se rompe así la separación entre alumnos debido a sus diferencias individuales.

- **Promueve la instrucción bien comprendida:** el DUA se apoya en los estudios sobre la diversidad neurológica que existe entre las personas. Estos estudios determinan que existen tres tipos de subredes cerebrales especializadas en tareas específicas y que tienen un funcionamiento diferente en cada persona: las redes de reconocimiento, las estratégicas y las afectivas. Tener en cuenta estas tres redes al diseñar el currículum ayuda a personalizar el aprendizaje y, por tanto, a tender hacia el éxito de todo el alumnado. Por otro lado, al desplazar el foco de las necesidades individuales de la persona del alumno a las barreras de los materiales, recursos o espacios (la barrera no está en la persona sino en la manera de enseñar o en el contexto), se enriquecen en gran medida las posibilidades de acceso al aprendizaje por parte de todos. Ofrecer distintas opciones para el acceso al contenido tanto a nivel perceptivo como comprensivo garantiza la equidad y la calidad.

- **Favorece el seguimiento personal:** el DUA permite diseñar entornos personalizados de aprendizaje para establecer recorridos educativos adecuados a cada alumno y a cada alumna. Es un modelo que nos ayuda profundizar en la personalización del aprendizaje, pues *“permite abordar la variabilidad humana y ajustar la respuesta diversificando estrategias que ofrezcan oportunidades para todos los estudiantes, de forma que los docentes nos convirtamos en diseñadores de aprendizaje para que todo el alumnado tenga éxito. Es necesario diseñar contextos con opciones flexibles disponibles para todo el alumnado”* (Elizondo, 2020).

- **Genera clima de familia:** programar con el enfoque DUA convierte el aula en una verdadera comunidad de aprendizaje, abierta a todas las personas y a todas las culturas, en la que todos pueden aprender juntos. Un ambiente que

favorece que se fomentan las relaciones positivas y la diversidad se concibe como un elemento enriquecedor, consigue hacer realidad una de las grandes intuiciones de Sofía Barat: “una persona da lo mejor de sí misma si es feliz”. El DUA explicita a cada persona que es tenida en cuenta, que es única, que se le quiere y se le respeta (Cfr. CP, pg. 11).

- **El horizonte es el Evangelio:** el DUA concreta en la práctica de manera eficaz no solo nuestras declaraciones sobre la atención a la diversidad y la inclusión, sino también la opción preferencial por los más débiles y vulnerables a la que nos compromete el Evangelio.





6.2.6. Educación de la Interioridad:

La Educación de la Interioridad es un nuevo paradigma educativo que emergió a principios del siglo XXI y que actualmente no solo está consolidado en la mayoría de las instituciones de la escuela cristiana, sino que también está presente, de múltiples maneras, en la escuela pública: “todos, teóricos de la educación, maestros, padres y madres, neurocientíficos, maestros espirituales, filósofos... estamos señalando en la misma dirección” (E. Andrés, 2017).

En nuestro caso, tenemos la certeza de que la educación de la interioridad está en el corazón de nuestro Carisma y, por tanto, de nuestra propuesta educativa y pastoral. Por eso, desde hace años venimos desarrollando en nuestros colegios el Proyecto Desde Dentro de Educación de la Interioridad.

Hoy siguen resonando las palabras de Sofía Barat: *“los alumnos necesitan: hacerse interiores, aprender a ser autores de su propia vida, con un eje personal que los sostenga y los unifique como seres valiosos, únicos, irrepetibles, con unas metas claras y elevadas que los motiven y trasciendan, para llegar a ser lo que están llamados a ser”* (Santa Magdalena Sofía, 1830). Estas palabras resumen el objetivo fundamental del Proyecto D, es decir, la unificación e integración de cuatro dimensiones personales fundamentales: corporal, psicológica, social y trascendente.

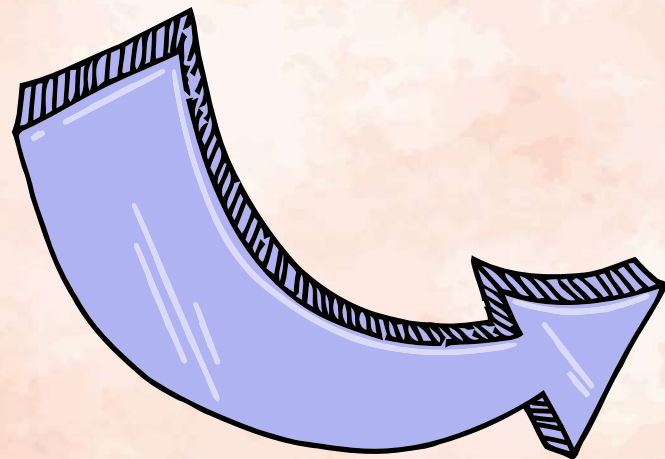
El Proyecto D es un catalizador en torno al cual se articulan otros planes o acciones (Plan de Educación Emocional, planes de acogida, Plan de Orientación y Acción Tutorial, etc.) que son claves para una educación integral que tiene en cuenta todo el ser del alumnado: cuerpo, inteligencia, expresión, libertad creativa, afectividad e interioridad (Cfr. CP, pg. 11). El Proyecto D potencia las Líneas de Fuerza de la Pedagogía del Sagrado Corazón porque:

- **Parte de la realidad para transformarla:** una de las consecuencias del trabajo interior de la persona es la unión, desde su ser más profundo, con todo lo que existe. En un movimiento de acogida y entrega, esta unión genera una compasión hacia todo lo real que lleva al compromiso por cuidar, defender y hacer crecer la vida en todas sus formas, especialmente la más débil y vulnerable.
- **Da prioridad a la persona:** el Proyecto D trata de dar a cada persona “las llaves” de su propia profundidad, es decir, las claves para que ahonden en su propio ser y encuentren el sentido que les sostiene o la presencia de Aquel que se manifiesta a través de ellos mismos (Cfr. J. Melloni, 2017).
- **Promueve la instrucción bien comprendida:** la neurociencia ha confirmado que el logro de resultados está vinculado al desarrollo de emociones positivas y que éstas, son la base de la motivación hacia el aprendizaje. Trabajar la educación emocional y afectiva del alumnado es básico para la mejora de los aprendizajes.
- **Favorece el seguimiento personal:** la educación de la interioridad es un espacio que facilita uno de los objetivos de nuestra propuesta educativa y pastoral, centrada en la persona, *“busca ofrecer a cada uno un itinerario de experiencias diversas que vayan ayudando desde el interior a unificar todas las dimensiones que construyen la personalidad y dan sentido a su vida”* (PMP, pg. 21).
- **Genera clima de familia:** la capacidad de reconocernos desde dentro, de aprender a analizar la propia conducta y, por tanto, de la búsqueda de un equilibrio personal repercute en una relación e interacción de calidad con los entornos familiar, escolar, social y medioambiental. Además, en la relación con el entorno familiar, la educación en la interioridad ofrece recursos para tomar conciencia de los lazos afectivos y posibilitar espacios de comunicación basados en el cariño, la confianza y el respeto. Y en situaciones de conflicto, ayuda a disponer del equilibrio para reconocer e identificar los propios sentimientos y ser capaces de reconducir positivamente esos momentos de tensión, generando vías y cauces de reencuentro.
- **El horizonte es el Evangelio:** nuestra manera específica de vivir la interioridad se configura a la luz del Evangelio de Jesús de Nazaret y de la tradición del Sagrado Corazón.

7. EVALUACIÓN PERSONALIZADA, AUTÉNTICA, COMPLETA Y FORMATIVA

Nuestro modelo pedagógico concede un papel fundamental a la evaluación. La evaluación sirve para regular el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de herramientas operativas y eficaces con tres objetivos: iniciar los aprendizajes desde el conocimiento de la realidad, descubrir dificultades y tomar las mejores decisiones para la mejora del proceso. Es decir, entendemos la evaluación no como un fin, sino como un medio que actúe como motor del aprendizaje.

Para cumplir con este objetivo nuestros procesos de evaluación deben reunir varias características:



- **Evaluación completa**, es decir, se evalúan los distintos elementos que integran el proceso educativo: el aprendizaje de los estudiantes, el profesorado, los materiales, los centros educativos y la coherencia entre los objetivos, los contenidos, la metodología y la propia evaluación.
- **Evaluación personalizada**: una evaluación que se aleje de la mera calificación, que no etiquete al alumnado y que se adapte a los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje. Esta evaluación personalizada será diferente según sus objetivos:
 - **Evaluación de diagnóstico**: se realiza al iniciar un periodo, unidad, etc. para conocer el punto de partida, teniendo en cuenta las capacidades, intereses, conocimientos y experiencias previas del alumnado.
 - **Evaluación formativa**: es la que se lleva a cabo a lo largo del proceso de manera continuada y progresiva con el fin de realizar modificaciones o ajustes que mejoren el proceso.
 - **Evaluación sumativa o de rendimiento**: se comprobará el grado y el nivel alcanzado respecto a con los objetivos previstos empleando herramientas operativas que permitan apreciaciones tanto cuantitativas como cualitativas.
- **Evaluación auténtica**: se refiere al hecho de evaluar situaciones de aprendizaje que sean significativos para el alumnado y contextualizados y relevantes para la vida real. Una evaluación auténtica es una evaluación por competencias y exige una participación activa del alumnado en el proceso evaluativo a través de diferentes estrategias: autoevaluación, coevaluación, evaluación compartida o calificación dialogada.
- **Evaluación variada**: el educador debe disponer de suficientes evidencias para la evaluación, por lo que no se ata a una herramienta o a un instrumento, sino que combina gran variedad de ellos para adaptarse tanto a los diferentes aprendizajes y procesos a evaluar como a la diversidad de su alumnado.

8. EL PAPEL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN EL MODELO PEDAGÓGICO

El desarrollo del Modelo Pedagógico XTi solo es posible desde la participación de toda la comunidad educativa: *“Los colegios de la Fundación Educativa Sofía Barat son comunidades educativas que se construyen entre todos y se enriquecen con el trabajo en equipo, compartiendo lo que somos y lo que sabemos, nuestras competencias y habilidades, nuestras diferentes miradas sobre las cosas y el mundo. Todos debemos ser conscientes de que nos une una misión compartida”* (CP, pg. 13).

Alumnos, educadores y familias deben trabajar en sintonía, estableciendo unas relaciones basadas en la confianza y la colaboración mutuas que estimulen el logro de los objetivos del Modelo Pedagógico.



8.1. El alumnado:

En nuestro Carácter Propio nos referimos a ellos como *“el centro y la razón de ser de nuestros colegios”* (CP, pg. 15), son los protagonistas de su propio aprendizaje y crecimiento, participando y asumiendo las responsabilidades propias de su edad. Toda la comunidad educativa está al servicio de su crecimiento y desarrollo como personas.

8.2. Los educadores:

8.2.1. Educadores al servicio del Modelo Pedagógico:

Los educadores viven y transmiten el espíritu que anima nuestro estilo educador. Concretan en el día a día, en su relación con los alumnos y con el resto de la Comunidad educativa, la misión y los valores expresados en el Carácter Propio. Testimonian los valores del Evangelio y tienen sensibilidad ante los más desfavorecidos. Son los primeros responsables de la enseñanza orientando y ayudando a los alumnos en el proceso educativo y complementando la acción educativa de las familias (CP, pg. 14).

Cada uno de los educadores de los colegios contribuye a la marcha del conjunto asumiendo una responsabilidad fundamental a la que no puede renunciar y que nadie puede asumir en su lugar: la de vivir allí donde está el estilo educativo de Sta. Magdalena Sofía, tomando iniciativas y viviendo en una actitud de participación activa (Perfil del Educador del Sagrado Corazón).

El desarrollo del Modelo Pedagógico, como todo el proceso de innovación que llevamos a cabo en nuestros centros, supone un cambio en los roles del alumno y del educador: El alumno es el protagonista del proceso de enseñanza – aprendizaje, el profesor es un diseñador de experiencias de aprendizaje, es el “sherpa” que ayuda a llegar a la cima, un mediador...

8.2.2. Formación de los educadores:

El éxito del Modelo Pedagógico está ligado necesariamente a la calidad y el compromiso de los educadores de los colegios. Por tanto, la selección de los más idóneos y su acompañamiento para la mejora personal y profesional son elementos imprescindibles.

Por eso, tal como hemos enunciado en la última de las siete Líneas de Fuerza, además de estimular la autonomía y la proactividad de los educadores como agentes de su propia formación continua y de promoverla en los propios centros educativos, la Fundación establece un Plan de Formación dentro del cual se incluyen las acciones formativas necesarias para que los educadores adquieran y consoliden los conocimientos, competencias y habilidades que le permitan el despliegue en el aula de los ejes vertebradores de este Modelo Pedagógico.

Estas acciones formativas tendrán diferentes formatos según los objetivos y necesidades: jornadas de formación para dinamizadores del Modelo Pedagógico; sesiones específicas en las formaciones de Nuevos Educadores y Dirección, gestión y liderazgo; formación específica en los encuentros de coordinación de directores y responsables de equipos; intercambio de buenas prácticas y visitas entre centros; formación organizada por cada colegio según sus necesidades e intereses; formaciones en cascada, etc.

8.3. Las familias:

La familia es la principal responsable de la educación de sus hijos, aunque comparte con el colegio una parte de esta tarea, por lo que es necesario que se establezca una relación de colaboración basada en la mutua confianza. Esto supone que la familia asuma los valores del Carácter Propio y confíe en el proyecto educativo y pastoral del colegio. Por parte del colegio, es necesario establecer cauces apropiados de comunicación, colaboración, formación, orientación y participación para acoger sus intereses y necesidades y para compartir de manera efectiva la tarea educativa (Cfr. CP, pg. 15).

Más allá de su participación en reuniones, tutorías, celebraciones, etc. el Modelo Pedagógico de la Fundación necesita de la participación de las familias. Con el Aprendizaje Dialógico, sabemos que se aprende a través de las interacciones con otras personas, por lo que cuanto más variadas y ricas sean dichas interacciones mayor será el aprendizaje (Aubert, Flecha, García y Racionero, 2008). Por tanto, además del profesorado, todos los miembros de la comunidad educativa (no docentes, voluntarios, el propio alumnado y, por supuesto, las familias) son un recurso educativo esencial que debemos aprovechar.

En concreto, si las familias participan en los procesos de enseñanza-aprendizaje no solo se ganan recursos humanos para apoyar el aprendizaje de chicos y chicas, sino que estos adultos se convierten en referentes positivos para ellos y en los mejores embajadores del proyecto educativo del colegio hacia el exterior. Esta participación en las actividades de aprendizaje, dentro o fuera del aula, puede concretarse de diferentes formas dependiendo de las actividades, metodologías o programas educativos: participación en la fase de expertos y en las celebraciones del aprendizaje del ABP-APyS, voluntariado en los grupos interactivos o los recreos inclusivos, lecturas dialógicas, etc.

Para que esta participación sea lo más enriquecedora posible, el centro ofrecerá a las familias información sobre el Modelo Pedagógico y formación específica sobre las metodologías y proyectos en los que vayan a participar. De esta forma, además, los valores de las Líneas de Fuerza subyacentes a estas actividades podrán ser asumidos con más profundidad por las familias y transferidos a otros contextos de su vida personal, familiar y profesional.

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y BIBLIOGRAFÍA

9.1. Documentos de referencia:

- Carta Fundacional de la Fundación Educativa Sofía Barat
- Carácter Propio de los colegios de la Fundación Educativa Sofía Barat.
- Perfil del Educador del Sagrado Corazón
- Planes de estudio (1804-1954).
- Plan de Innovación 43,19 de Escuelas Católicas de Madrid
- Plan Marco de Innovación de la Fundación Educativa Sofía Barat
- Plan Marco de Pastoral de la Fundación Educativa Sofía Barat.

9.2. Bibliografía:

- Alba, Carmen. Diseño Universal de Aprendizaje. Ed. Morata. Madrid, 2020.
- Andrés E. y Esteban, Carlos. La interioridad como paradigma educativo. PPC, Madrid, 2017
- Aubert, Flecha, García y Racionero. Aprendizaje dialógico en la sociedad de la información. Hipatia, Barcelona, 2008.
- Batlle, R. Aprendizaje-Servicio. Ed. Santillana. Madrid, 2020
- Blas, J. y Riquelme, F. Educar para ser. Ed. SM. Madrid, 2020.
- Cortés, J. La Escuela Católica. De la autocomprensión a la significatividad. PPC, Madrid, 2015.
- D'Andrea, Garré y Rodríguez. Una lengua extranjera, ¿solo una herramienta de comunicación?, en Revista de investigación académica, nº 28. 2012
- Delors, J. Los cuatro pilares de la educación. UNESCO, 1994.
- Echeita, Gerardo. Educación inclusiva. Octaedro, Barcelona, 2019.
- García Navarro, E. y Fernández Munín, M. TIC, TAC, TEP, TRIC en Aula nº 267. 2017.
- Jay, E. y Perkins, D. Un aula para pensar. Ed. Aique. Buenos Aires, 2001
- Martín, Mar. El trabajo por proyectos. Ed. Santillana, Madrid, 2018
- Martínez-Odría A. y Gómez Villalba, I. Aprendizaje-Servicio. Ed. Khaf, Madrid, 2017
- Varios. La escuela que queremos. Ed. SM. Madrid, 2019
- Varios. PIE. Pensamiento de innovación educativa. EC, Madrid, 2019.
- Varios. El aprendizaje basado en el pensamiento. Ed. SM. Madrid, 2016.
- Varios. Los desafíos de las TIC para el cambio educativo. Santillana, 2021.
- Alba, Sánchez y Zubillaga. DUA. Pautas para su introducción en el currículo en https://www.educadua.es/doc/dua/dua_pautas_intro_cv.pdf
- Blog "Mon petit coin d'éducation" de Coral Elizondo en <https://www.coralelizondo.com>
- TIC, TAC, TEP. Tecnologías para aprender y para toda la vida en <https://inclusioncalidadeducativa.wordpress.com/2016/01/07/tic-tac-tep-tecnologias-para-aprender-y-para-la-vida/>
- TEP y claves del cambio e <https://www.dreig.eu/caparazon/tep-clave-del-cambio/>



“Por una sola niña hubiera fundado la Congregación”.

Santa Magdalena Sofía Barat

10. ANEXO / PLAN MARCO DE INNOVACIÓN

Indice

1 | Introducción

2 | Objeto y alcance del documento

3 | Documentación de referencia

4 | Desarrollo

- 4.1- Fundamentación del Plan Marco de Innovación
- 4.2- Características del Plan Marco
- 4.3- Requisitos previos del Centro para abordar un plan de innovación
- 4.4- Factores de éxito a tener en cuenta
- 4.5- El Programa de innovación
 - 4.5.1- Proceso para desarrollar el Programa de innovación
 - A- Etapa 1: Preparando el terreno
 - B- Etapa 2: Semilla
 - C- Etapa 3: Árbol
 - D- Etapa 4: Bosque
 - 4.5.2- El Plan de innovación
 - 4.5.3- Planificación inicial trabajo Plan Marco de Innovación

5 | Anexos

- I- Herramienta para el diagnóstico del Colegio respecto a la implantación del plan de innovación
- II- Pautas para elaborar “El sueño”
- III- El Equipo de innovación del Colegio: criterios de selección y funciones
- IV- Coaching Equipo directivo + Equipo de innovación
- V- Objetivos e indicadores de la Etapa 1: Preparando el Terreno
- VI- Objetivos e indicadores de la Etapa 2: Semilla
- VII- Objetivos e indicadores de la Etapa 3: Árbol.
- VIII- Control de modificaciones

1. INTRODUCCIÓN

Una de las líneas estratégicas de la Fundación Educativa Sofía Barat es la innovación pedagógica y metodológica en nuestros centros. Este tema es un clamor en el entorno educativo en general y se ha manifestado con frecuencia en nuestras reuniones de directivos: tenemos que hacer algo. Los tiempos cambian, nuestros alumnos cambian, la sociedad cambia. En pleno siglo XXI debemos tener colegios del siglo XXI.

Vivimos un momento privilegiado en cuanto a investigaciones y evidencias de cómo aprenden nuestros alumnos. La neurociencia cognitiva está aportando, desde hace unos años, conocimiento y conclusiones de cómo se desarrolla el aprendizaje, cómo funciona nuestro cerebro cuando aprende, estilos de aprendizaje, inteligencias múltiples, qué métodos y técnicas funcionan mejor que otros, qué experiencias de aprendizaje son válidas y cuáles no... Las intuiciones de algunos grandes pedagogos del pasado están siendo confirmadas con investigaciones científicas. Aspectos que antes podían ser objeto de debate o discusión entre los educadores sobre su funcionalidad o utilidad están dando paso a algunas certezas basadas en investigaciones, experimentación y resultados.

Debemos aprovechar este momento sabiendo que estamos inmersos en un mar de nuevos descubrimientos que van a ayudarnos a fundamentar nuestras actuaciones y a tener cintura suficiente para adaptarnos a los cambios.

La mayoría de nuestros claustros y Equipos Directivos están sintiendo la necesidad de hacer algo en el tema de la innovación. Casi todos han pensado o iniciado acciones al respecto con mayor o menor acierto, pero todos impulsados por esta necesidad sentida de hacer algo, de ponerse en marcha, de cambiar. La sociedad y muchas de nuestras familias también piden, sienten, exigen la necesidad de un cambio en los colegios. Cada vez más padres buscan en la elección del colegio de sus hijos elementos diferenciadores con respecto al resto y, el aspecto innovador, se constituye en un elemento a considerar que cada vez se valora más. Empiezan a ser conocidos centros concretos, congregaciones, redes de colegios que encuentran en la innovación un elemento diferenciador del resto, que empiezan a destacar por ser innovadores, por hacer las cosas de otra manera, y tienen una gran demanda de alumnos.

Nos gustaría dejar claro desde el principio que no hablamos de “abrazarnos” a la innovación y dejar de lado otros aspectos que constituyen nuestra identidad. Tenemos una rica herencia pedagógica llena de intuiciones y líneas de innovación que ahora se confirman como aspectos a cuidar y reforzar en nuestros colegios. Sirvan como ejemplo de nuestra rica tradición educativa el cuidado de la inteligencia emocional (unión de las inteligencias intra e interpersonal), la importancia de la interioridad, la personalización de la educación, el aprendizaje basado en la experiencia, el protagonismo del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje... aspectos que hoy se están potenciando desde la innovación.

No se trata de hacer cosas nuevas sino de “hacer nuevas las cosas que hacemos” Esta es nuestra idea de innovación que iremos concretando a lo largo de este documento. Como decía Santa Magdalena Sofía a sus ochenta y cinco años: “los tiempos cambian, debemos cambiar con ellos”

2. OBJETIVO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

El Plan Marco de Innovación quiere ser una herramienta de ayuda a los colegios, Equipos Directivos y claustros para abordar un proceso de cambio y elaborar su propio Plan de innovación. Pretendemos ofrecer pistas y desbrozar un poco la selva de todo lo que hay en este tema, facilitar a los colegios criterios contrastados, hacer más fácil la ruta, sentirse acompañado en la Fundación en un viaje compartido con otros colegios. Entendemos que la meta debe ser común, la manera de llegar dependerá de cada colegio, de su momento, de su situación, del camino recorrido y de múltiples variables.

Sabemos que los colegios muchas veces están inmersos en el día a día, en resolver lo urgente y tienen difícil “sacar la cabeza”, elevar la mirada y dedicar el tiempo que requiere investigar, buscar, contrastar, comparar, sistematizar... Queremos con este plan marco facilitar esta tarea. Presentamos una serie de propuestas concretas, enmarcadas en un itinerario amplio y flexible, un camino al que ir incorporándose con la mirada puesta en las metas a lograr y con los pies asentados en los pasos paulatinos a dar para conseguir esas metas. Cada colegio desde su situación, su camino previo recorrido en innovación, sus prioridades y necesidades planificará su itinerario en este viaje que queremos emprender juntos como FESB, respetando los ritmos y necesidades de cada uno.

El Carácter Propio de los colegios de la Fundación Educativa Sofía Barat recoge ya en su visión de futuro “Ofrecer una educación de calidad, abierta a la innovación, a la renovación metodológica y al desarrollo de proyectos pedagógicos que potencien nuestra línea educativa y nos sirvan de motor de cambio”. Esta idea está recogida en nuestro Plan Estratégico 2014-18 en la línea estratégica número dos: “innovación pedagógica y metodológica” cuya meta es: “que este aspecto sea un distintivo diferenciador de los Colegios del Sagrado Corazón. Se trata de que cada Colegio, desde su situación, trabaje en este objetivo a partir de un marco e itinerario flexible facilitado por la Institución”. También en el plan estratégico 18-21 en la línea estratégica 2 : La meta es consolidar los procesos de cambio e innovación que se desarrollan en los centros para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Así pues, durante los próximos años, tal como se recoge en nuestro Carácter Propio y nuestro Plan Estratégico de la Fundación, iremos desarrollando la línea estratégica de la innovación. Se trata de un camino largo en el que el primer paso como Fundación lo constituye este Plan marco, el segundo paso le corresponde a cada Colegio en la elaboración y desarrollo de su propio plan de innovación y en la gestión del cambio. El Equipo de Titularidad, a través del ámbito pedagógico, alentará, asesorará y ayudará al Colegio que lo solicite para intentar hacerlo realidad. Queremos también ofrecer, a nivel de Fundación, personas especialistas, asesores y formadores que puedan acudir a cada Colegio para colaborar en la motivación, implantación y despliegue del plan, pero, como profundizaremos más adelante, a partir del compromiso firme, claro y decidido del Equipo Directivo que abordará y liderará este cambio como Proyecto de Centro. Este aspecto es insustituible.

Quedan muchos pasos por dar pero queremos darlos juntos como Fundación, apoyándonos, ayudándonos, compartiendo experiencias, lecturas, materiales, buenas prácticas, aciertos y desaciertos... siempre pensando en que todo esto se hace por y

para nuestros alumnos, tal y como recoge nuestro Carácter Propio en el apartado de la misión, queremos “Proporcionar a los alumnos una formación integral, que les permita forjarse un criterio propio respecto al desarrollo del mundo y les dote de recursos para ser en el futuro personas competentes, capaces de protagonizar los cambios que hagan un mundo cada vez más justo”. Ojalá que todos los cambios e innovaciones que podamos hacer refuerzan este compromiso.

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Es documentación de referencia para este Plan Marco de Innovación:

- El Proyecto Educativo Institucional de la Fundación Educativa Sofía Barat de colegios del S. Corazón.
- El Carácter Propio
- La carta fundacional
- El RRI marco
- La legislación educativa en vigor
- El programa de innovación de Escuelas Católicas Madrid

4. DESARROLLO

El Plan Marco de Innovación quiere ser una herramienta de ayuda a los colegios, Equipos Directivos y claustros para abordar un proceso de cambio y elaborar su propio Plan de innovación. Pretendemos ofrecer pistas y desbrozar un poco la selva de todo lo que hay en este tema, facilitar a los colegios criterios contrastados, hacer más fácil la ruta, sentirse acompañado en la Fundación en un viaje compartido con otros colegios. Entendemos que la meta debe ser común, la manera de llegar dependerá de cada colegio, de su momento, de su situación, del camino recorrido y de múltiples variables.

Sabemos que los colegios muchas veces están inmersos en el día a día, en resolver lo urgente y tienen difícil “sacar la cabeza”, elevar la mirada y dedicar el tiempo que requiere investigar, buscar, contrastar, comparar, sistematizar... Queremos con este plan marco facilitar esta tarea. Presentamos una serie de propuestas concretas, enmarcadas en un itinerario amplio y flexible, un camino al que ir incorporándose con la mirada puesta en las metas a lograr y con los pies asentados en los pasos paulatinos a dar para conseguir esas metas. Cada colegio desde su situación, su camino previo recorrido en innovación, sus prioridades y necesidades planificará su itinerario en este viaje que queremos emprender juntos como FESB, respetando los ritmos y necesidades de cada uno.

El Carácter Propio de los colegios de la Fundación Educativa Sofía Barat recoge ya en su visión de futuro “Ofrecer una educación de calidad, abierta a la innovación, a la renovación metodológica y al desarrollo de proyectos pedagógicos que potencien nuestra línea educativa y nos sirvan de motor de cambio”. Esta idea está recogida en nuestro Plan Estratégico 2014-18 en la línea estratégica número dos: “innovación pedagógica y metodológica” cuya meta es: “que este aspecto sea un distintivo diferenciador de los Colegios del Sagrado Corazón. Se trata de que cada Colegio, desde su situación, trabaje en este objetivo a partir de un marco e itinerario flexible facilitado por la Institución”. También en el plan estratégico 18-21 en la línea estratégica 2 : La meta es consolidar los procesos de cambio e innovación que se desarrollan en los centros para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

4.1- Fundamentación del plan marco de innovación

Una de las respuestas que debemos darnos a la hora de iniciar un proceso de cambio es por qué cambiar, para qué cambiar. Necesitamos tener una motivación compartida que nos impulse al cambio. Si no sentimos la necesidad, la motivación, lo más probable es que no tengamos éxito, que nos apartemos pronto del objetivo. Este apartado pretende dar respuesta al porqué y el para qué. Intenta fundamentar el plan de innovación con todo lo que vamos conociendo de las nuevas investigaciones y experiencias de éxito de otros que ya están en camino. Está elaborado a partir de múltiples lecturas, charlas, cursos, seminarios, reflexiones... solamente es una pequeña síntesis de parte del aluvión que en este momento existe sobre este tema y que puede ayudarnos en el camino.

Muchos colegios, también algunos de los nuestros, siguen siendo aún colegios del siglo XX, lugares de pupitres ordenados en filas, áreas y materias donde el silencio es un indicador de éxito porque hablar parece que va en contra del aprendizaje, donde los profesores trabajan su área de manera independiente y sus monólogos son en

gran parte los protagonistas de la clase, donde los exámenes son prácticamente el único medio de evaluación, donde cuaderno, libro y bolígrafo son las herramientas fundamentales del estudio... Afortunadamente este modelo está en cuestión, ya no podemos continuar así por muchas razones.

La escuela del siglo XXI debe dar respuesta a una sociedad que ha cambiado, a unos alumnos que necesitan una “competencia global” para comprender la sociedad, integrarse, encontrar un puesto de trabajo, crear su proyecto vital y contribuir con el desarrollo de la humanidad, en definitiva, a ser felices. Esta competencia global podría estar configurada por una serie de competencias necesarias que podríamos agrupar en tres categorías:

- Competencias para la vida y para el desarrollo profesional que incluye:

- Flexibilidad y adaptación cognitiva, emocional y social.
- Iniciativa, autoestima y autocontrol.
- Competencia espiritual, social e intercultural.
- Productividad y responsabilidad
- Liderazgo y autonomía

- Competencias para el aprendizaje y la innovación:

- Creatividad e innovación.
- Pensamiento crítico y resolución de problemas
- Comunicación y colaboración
- Competencia para aprender a aprender (metacognición)

- Competencias digitales sobre la información y comunicación:

- Alfabetización del lenguaje de la información
- Competencia en las herramientas de la información y la comunicación.

El reto como educadores y como Colegio es dar respuesta a estas competencias que nuestros alumnos deben adquirir y que estamos obligados a trabajar con ellos. La pregunta es ¿y cómo hacerlo?...

La investigación educativa plantea las competencias que la persona necesita para integrarse como ciudadano en la sociedad, ser feliz, crear un proyecto vital y formar parte del entramado laboral. Estas competencias se deben plasmar en el currículo y traducirse en objetivos, contenidos, métodos y, finalmente, evaluaciones que comprueben si se cumple todo el proceso. El currículo es la herramienta que hace explícita las intenciones del Sistema Educativo, es quien debe orientar la práctica en las aulas. El currículo se hace vivo en el proyecto de cada Colegio, en sus programaciones, en sus planes y en el trabajo diario, es contenido y también planificación e interacción en el día a día. Afortunadamente su versatilidad y flexibilidad parece que están garantizadas por la autonomía pedagógica que otorga a los Centros la legislación educativa reforzada en la LOMCE y en la actual LOMLOE. Dentro de un marco reglado el Colegio puede y debe adaptar su currículo a la realidad de sus alumnos, a las mejores prácticas de investigaciones psicológicas y pedagógicas y al avance de la información y el conocimiento. Estas son las **cuatro grandes fuentes** del currículo que señalan la dirección del cambio en los colegios: la fuente psicológica, la fuente pedagógica, la fuente epistemológica (del conocimiento) y la fuente sociológica. Veamos qué nos aporta hoy cada una:

- La fuente psicológica nos da cuenta del comportamiento humano y de los procesos de aprendizaje, Esta fuente se ayuda de los últimos estudios acerca del cerebro y su funcionamiento, de la inteligencia, del pensamiento, de la toma de decisiones. Nos proporciona evidencias fundamentadas para adaptar nuestro proyecto y mejorar los procesos de aprendizaje. Las nuevas investigaciones acerca del aprendizaje nos han conducido a redefinir la inteligencia. Hoy no podemos preguntarnos si nuestros alumnos son o no son inteligentes sino cómo somos inteligentes. La respuesta a esta pregunta está en la **teoría de las inteligencias múltiples** de Howard Gardner.
- La fuente pedagógica se encarga de la innovación en los métodos y en la práctica educativa de los procesos de enseñanza. Las innovaciones pedagógicas muestran las metodologías de enseñanza más eficaces y ayudan a tomar decisiones didácticas que funcionan. Son la clave para transformar los colegios.
- La fuente epistemológica o del conocimiento aporta nuevo conocimiento o rediseña los contenidos gracias a nuevos medios: la revolución de las TICs, los nuevos dispositivos tecnológicos, la movilidad digital, internet, el avance del conocimiento en las diversas disciplinas... Todos estos elementos guían también la transformación de las aulas desde esta fuente.
- La fuente sociológica aporta los cambios que está viviendo la sociedad y a los que el colegio y la innovación debe tener en cuenta. Los alumnos del presente son diferentes, sus códigos, hábitos y lenguajes propios nos dan pistas para emprender cambios. No se trata de adaptarse a ellos para complacerlos, se trata de conocerlos y crear proyectos educativos que logren sintonizar con el mundo en que viven y con el que les espera.

Así pues, las evidencias que nos muestran estas cuatro fuentes deben guiar y fundamentar nuestros cambios. Estas cuatro fuentes no son totalmente independientes. Muchas de sus evidencias se cruzan y actúan de manera interrelacionada lo que nos permite intuir que vamos por el buen camino cuando diferentes investigaciones dan orientaciones semejantes para guiar el cambio. Las fuentes del currículo se constituyen

en brújulas que nos muestran la dirección del cambio en nuestros colegios.

Ahora bien ¿qué tenemos que cambiar?, ¿cómo aplicar las investigaciones y los cambios que indican las fuentes del currículo en el proyecto educativo? **Los cambios deberían afectar a cuatro ámbitos** de manera simultánea:

- Cambios en los contenidos y las herramientas didácticas que utilizamos en las aulas: forma de organizar las clases con unidades didácticas más activas, aprendizaje cooperativo, los proyectos, el pensamiento de diseño, el uso de diversos sistemas de evaluación...son algunos de los protagonistas de la transformación.
- Cambios en el rol que el profesor y alumnos desempeñan. Las nuevas investigaciones acerca de la inteligencia, el pensamiento, la evaluación cualitativa o la introducción de las TICs, exigen un cambio en la relación y funciones de alumnos y profesores- El alumno es el protagonista del proceso de enseñanza – aprendizaje, el profesor es un diseñador de experiencias de aprendizaje, es el sherpa que ayuda a llegar a la cima, un mediador...
- Cambios en la planificación y organización del colegio. Los cambios deben planificarse y recogerse en planes: plan de innovación, plan de acción tutorial, plan de integración de TICs, Plan de formación... Este aspecto es muy importante si se quiere tener garantía de éxito. Es muy importante hacer, pero es quizá más importante planificar antes de hacer. Muchas veces hacemos muchas cosas pero se diluyen en el tiempo y en el espacio pues no nos paramos a pensar, secuenciar, dosificar...si las metas están claras hay que plantear el camino de forma planificada. Como dijo Abraham Lincoln: “si tuviera ocho horas para cortar un árbol, pasaría seis afilando el hacha”
- Cambios en el uso de espacios. No se trata de derribar muros ni de tirar abajo el Colegio. Se trata de utilizar el espacio de modo inteligente para potenciar el aprendizaje, crear espacios para compartir, reunirse, pensar en grupo, reflexionar a solas, trabajar en equipo, crear... Los espacios, además de los métodos, los roles y los planes también enseñan. Son el tercer profesor después de compañeros y adultos, y enseñan mucho.

Si elaboramos una matriz que entrecruce las cuatro fuentes del currículo con los ámbitos de cambio obtendremos esto:

		Metodología, contenidos, herramientas didácticas	Roles profesor - alumno	Planificación Organización	Uso de espacios
FUENTE CURRÍCULO	Fuente Psicológica				
	Fuente Pedagógica				
	Fuente Epistemológica				
	Fuente Sociológica				

Se trata de una herramienta que nos ayude a tener una sistemática para generar una propuesta integral y organizada. Este modo de trabajo fundamenta y configura pasos progresivos en un plan de innovación coherente que no se fije en un único ámbito sino en todos.

Debemos construir la escuela del siglo XXI a través de procesos de innovación. Si tuviésemos que definir la innovación educativa, además del “hacer nuevas las cosas que hacemos”, nos quedaríamos con una síntesis de varias definiciones y podría ser así: “procesos de cambio que realizan los docentes en sus prácticas pedagógicas, en las áreas del currículo, la didáctica, los materiales educativos, la evaluación, la gestión y otros, con la finalidad de lograr mejoras cualitativas y cuantitativas para lo cual compromete la participación activa de equipos directivos, profesores, alumnos y padres” Así pues, la innovación es un proceso de cambio que va a empapar paulatinamente toda la vida del Colegio, es un largo viaje que contempla la vida de las aulas, la organización del Centro, la dinámica de la Comunidad Educativa, la cultura profesional del profesorado... su propósito es alterar y cambiar la realidad vigente para mejorarla, modificando concepciones y actitudes, cambiando métodos e intervenciones, mejorando los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Se trata, en definitiva, de un cambio de paradigma educativo, desterrar el paradigma que nos ha acompañado desde la revolución industrial con sus métodos y valores, apostar por un nuevo paradigma basado en los nuevos avances científicos y tecnológicos, en las nuevas formas de entender el aprendizaje, la inteligencia, el rol de profesores y alumnos, en las nuevas metodologías activas, uso de espacios... Se trata de convertir nuestros

colegios en escuelas del siglo XXI que se caracterizan por ser, entre otras cosas:

- Escuelas para la comprensión donde se aprende el lenguaje del pensamiento y de las emociones.
- Escuelas donde se plantean los grandes dilemas del conocimiento.
- Lugar donde los profesores programan juntos, tienen diálogos sobre su práctica en el aula y comparten sus experiencias.
- Lugar donde los alumnos pueden elegir qué hacer con su tiempo, donde se autoevalúan y son protagonistas de su aprendizaje.
- Comunidad de aprendizaje que actúa, cambia, crece y se desarrolla atenta al presente, a la investigación, a la realidad global y local.
- Escuela que aprende para que cada alumno aprenda a vivir, narre su identidad, encuentre su talento, se abra a lo trascendente, descubra el mundo y lo transforme.
- Escuela innovadora, flexible, abierta al cambio con su mirada en el futuro para educar a sus alumnos en las competencias necesarias para un mundo que todavía no existe y para desarrollar profesiones que aún no se han inventado.

Necesitamos un modelo de Colegio que entienda la riqueza de la naturaleza humana expresada en la música, el lenguaje, el arte, la matemática, la tecnología, las ciencias naturales, las ciencias humanas... y que pueda ofrecer una educación personalizada con dimensión social y transformadora del mundo. Ese es nuestro carisma, hoy el reto de la personalización está en crear experiencias de aprendizaje variadas, con una evaluación auténtica que guíe a los alumnos durante el proceso de su desarrollo integral como persona.

Podemos y debemos impulsar cambios basándonos en la investigación y en las experiencias de éxito. Este debe ser nuestro compromiso.

4.2- Características del Plan Marco

Para llegar a esta propuesta de Plan Marco, el Equipo de Titularidad ha investigado, leído, visitado, contrastado, conocido realidades, entrevistado con personas, instituciones, entidades, responsables de redes, nos han comunicado aciertos, errores, avisos, factores de éxito a tener en cuenta, dificultades previsibles... Aspectos diversos para poder hacer esta propuesta concreta y amplia a la vez. Desde el principio, en la concepción y diseño del Plan, nos hemos planteado una serie de características a las que el Plan debería responder y que son las siguientes:

- Abierto y flexible: hemos intentado que este Plan Marco sea lo suficientemente abierto y flexible para que cada Centro, desde su situación y realidad, pueda encontrar respuesta a su especificidad e incorporarse a él. Hemos tratado de trazar un camino lo suficientemente amplio donde tenga cabida toda la gran variedad de colegios que constituyen la Fundación. No hay plazos, no hay ritmos, cada colegio impone el suyo, pero todos estamos en el camino o nos vamos incorporando.
- Integrador: nos parecía importante que el plan marco de innovación pudiera dar cabida a todas las iniciativas innovadoras, formación específica... que se han estado trabajando en muchos de los colegios de manera que el claustro perciba que los esfuerzos

anteriores sirven y son coherentes con el nuevo camino pues si no, es una situación que desmotiva, desgasta y resta energía. Cada Colegio verá el modo de integrar lo anterior en lo nuevo. Creemos que no va a ser difícil.

- Compartido y comunicado: Queremos que este Plan Marco sea el fruto del trabajo de todos: el equipo de Titularidad que propone, el Equipo de directores, los directores pedagógicos, los Equipos Directivos que ayudan a la reflexión, aportan, corrigen... los claustros que hacen suyo y personalizan en su Colegio su Plan de Innovación a partir del marco. Las familias que conocen y comparten la iniciativa, el entorno del colegio que percibe que algo está cambiando y nos preocupamos por comunicarlo... Nadie debe sentir que está solo en el proceso, solamente si estamos en esto juntos llegaremos más lejos.
- Dinámico: quiere decir que se irá modificando y perfeccionando a medida que vaya pasando el tiempo, incorporando nuevas experiencias
- Planificado: esta característica es esencial. Una planificación meditada nos permitirá ir dando pasos sin prisa y sin pausa. La ruta puede cambiar durante el camino pero las metas deben estar claras.

4.3- Requisitos previos del Colegio para abordar un Plan de Innovación

Una de las características de este Plan Marco es que intenta ser lo suficientemente flexible para que cualquiera de nuestros colegios, independientemente de su situación, pueda tener cabida. Algunos colegios están preparados ya para afrontar un cambio de calado, otros, por el contrario, deben afianzar aspectos previos para que este cambio tenga ciertas garantías de éxito. Creemos que un colegio está preparado para iniciar un plan de innovación de las características del que vamos a presentar cuando se den los siguientes requisitos:

- Percepción por parte del Equipo Directivo y de una buena parte del claustro de la necesidad de un cambio pedagógico y metodológico: es difícil embarcarse en una gestión del cambio de esta envergadura sin el convencimiento de que es necesario.
- Ausencia de grandes problemas en el Colegio que pueda permitir centrarse en este tema como una de las prioridades del Centro. Hay que tener en cuenta que un Colegio siempre tiene ciertos problemas bien sean internos y/o externos, nos referimos a problemas que sean incompatibles con poder iniciar un proceso de cambio como el que proponemos. El Equipo Directivo deberá valorar este extremo teniendo en cuenta que, a veces, este cambio puede ser la solución, o parte de la solución, de los problemas que tiene.
- Capacidad del Equipo Directivo para liderar el cambio. Abordaremos este aspecto más adelante pero el planteamiento es que este proceso lo lidere el Equipo Directivo. El plan de innovación será un proyecto de centro y esto no se puede delegar ni dejar que el equipo docente asuma este papel en solitario. Esto no significa que el Equipo Directivo no cuente con otras estructuras en el colegio que ayuden en este proceso pero la planificación general y el liderazgo final es responsabilidad suya.
- Contar en el claustro con una masa crítica de profesores suficiente que estén convencidos y motivados para trabajar por este cambio. Este aspecto es importante. Debemos partir de un diagnóstico inicial de la situación de nuestro claustro teniendo en cuenta que, generalmente y simplificando mucho, en relación con estos procesos de innovación y cambio nos podemos encontrar con tres tipos de profesores:

- Los profesores que están preocupados sobre todo de sí mismos y de si son capaces de desarrollar su papel. Este perfil se corresponde, sobre todo, con profesores noveles que acaban de empezar su carrera. A veces pensamos que los profesores nuevos que se acaban de incorporar al colegio son los más adecuados para la innovación y para el cambio. No suele ser así porque no son capaces de trascender de sí mismos y cuestionarse la calidad pedagógica de sus clases. Los profesores de esta categoría tratan sobre todo de ser capaces de controlar el aula, la disciplina, responder a los alumnos, demostrar su competencia como profesores... Es un primer estadio por el que todo docente pasa y que puede durar más o menos tiempo. Algunos docentes no consiguen pasar de aquí y no pueden pensar en mucho más que en "sobrevivir" como docentes.
- Los profesores preocupados por la materia: superada la fase anterior lo que domina al profesor es la materia, el programa, dar el libro, los contenidos... El profesor ya ha adquirido habilidades para controlar el aula, a los alumnos y ha creado su propio método que más o menos le funciona y lo repite curso a curso quizá con alguna mejora. En esta fase el profesor puede pasar muchos años, a veces toda su carrera. Los alumnos se tienen que adaptar al profesor, a su método y aquí puede haber profesores que hayan desarrollado un buen método y otros que no. Solamente los buenos profesores vocacionados, preocupados por la enseñanza y los alumnos, evolucionan hacia la tercera fase, la más importante
- Los profesores que se cuestionan su propia práctica y se preocupan de si están llegando a los alumnos, si los alumnos aprenden, si la metodología utilizada es la adecuada, cómo poder mejorar. Están motivados, leen, investigan, se forman, prueban, se arriesgan, innovan... son conscientes que es necesario un cambio. Ya han superado las dos etapas anteriores y están es el estadio perfecto para el cambio pedagógico y metodológico.

Por supuesto esta es una clasificación muy simplificada y, seguramente, nos encontraremos profesores a caballo entre varios tipos. Es bueno analizar cómo es nuestro claustro para ver si contamos con un número suficiente de profesores de este último tipo pues aquí puede estar el éxito del cambio.

- Trabajo en equipo es un requisito importante la habilidad del claustro para trabajar en equipo. El plan de innovación que planteamos va a requerir la coordinación entre profesores y el trabajo en equipo como factor crítico de éxito. Se trata de un Proyecto de Centro que vamos a ir haciendo entre todos y los cambios deben ir calando poco a poco a todo el claustro. Para este despliegue es esencial trabajar codo a codo, compartir, comunicarnos, ayudarnos... Para esto habrá que dotar de espacios, tiempos y contenidos.

Estos requisitos que nombramos deben ser objeto de análisis previo por parte del Equipo Directivo para determinar si el Colegio está preparado para sumarse al plan de innovación o conviene reforzar o resolver previamente alguno de estos aspectos. Lo importante es ser consciente de la situación de partida y dónde pueden estar las dificultades. En el Anexo I proponemos una herramienta de diagnóstico para ayudar al Equipo Directivo a valorar cómo está el Colegio en cuanto a requisitos previos.

4.4- Factores de éxito a tener en cuenta

Queremos recoger en este apartado lo que pensamos que pueden ser factores de éxito a tener en cuenta para que nos permitan avanzar en el proceso con ciertas garantías. Algunos factores profundizan sobre los requisitos previos recogidos en el apartado anterior. En general son aspectos que hay que cuidar y potenciar a lo largo del camino. Son los siguientes:

- **Proyecto de Centro:** creemos que para que el Plan de Innovación tenga alguna garantía de éxito, debe ser concebido, planificado y presentado como un Proyecto de Centro en el que debe estar implicada toda la Comunidad Educativa. En muchos colegios hemos tenido y tenemos iniciativas innovadoras de profesores individuales que en solitario o en grupo llevan adelante alguna experiencia innovadora más o menos aislada que no se generaliza. Tenemos que conseguir que la innovación impacte en todo el Colegio de manera planificada y por eso debe ser un objetivo como Centro. En el Plan Estratégico del Colegio, la innovación debería estar recogida como línea estratégica en consonancia también con el Plan estratégico de la Fundación.
- **Motivación:** consideramos que es importante trabajar la motivación, especialmente del claustro, para abordar un proceso de cambio de estas características. La resistencia al cambio, el salir de la “zona de confort” siempre es difícil. En este sentido hay que pensar cómo se puede motivar al claustro tanto de manera extrínseca como buscar las motivaciones intrínsecas de cada uno. Este aspecto debe cuidarse para contar con el mayor apoyo y convencimiento posible. Debemos conseguir que el trabajo por la innovación y el cambio se viva como una necesidad a la que el colegio debe dar respuesta.
- **Equipo Directivo:** si la innovación es un Proyecto de Centro, debe estar liderada, en primer lugar, por el Equipo Directivo que debe ser el responsable último de lo que se planifique y lo que se lleve a cabo. Este aspecto no es delegable, aunque en esta responsabilidad no va a estar solo, va a contar con ayuda y apoyo tanto fuera del colegio (Equipo de Titularidad, Escuelas Católicas, formadores, asesores...) como dentro (Equipo de innovación)
- **Equipo de Innovación:** Esto puede suponer una novedad pero las experiencias de éxito que hemos conocido en otros colegios y congregaciones pasan por haber creado en cada colegio una estructura y organización que trabaja de manera estable y coordinada para desarrollar el Plan de Innovación en el día a día. Cada colegio debe constituir un Equipo de Innovación, del que hablaremos más adelante, que en estrecho contacto con el Equipo Directivo, desplegará y coordinará lo proyectado para que se vaya haciendo realidad en el Colegio.
- **Planificación:** es esencial preparar despacio el Plan de Innovación de cada Colegio que partirá de dónde estamos y recogerá a dónde queremos ir junto con los pasos o acciones que vamos a ir desarrollando. Por supuesto este Plan debe tener un horizonte temporal amplio, de varios años y se irá concretando anualmente en un plan de acción. Debe ser un documento vivo, conocido por todos y que se irá evaluando, revisando y adaptando según vaya avanzando. La elaboración de este Plan es responsabilidad del

Equipo Directivo y el equipo de innovación y para su elaboración puede contar con los apoyos internos y externos que considere necesarios. Más adelante concretamos este aspecto.

- **Participación:** un factor de éxito a considerar es buscar la participación de la Comunidad Educativa, siempre que sea posible, en todas las fases del Plan de Innovación. El Equipo Directivo y el Equipo de Innovación debe tratar, desde el principio, de planificar cómo puede participar la Comunidad Educativa. Estamos convencidos de que, si una persona ha participado desde el principio en un proyecto, se ha oído su voz, es mucho más probable que se sienta comprometido y motivado en su desarrollo. Nos interesa que sea un proyecto compartido por la mayoría sabiendo que siempre tendremos “quien no lo ve”. “Queremos llegar lejos, por eso vamos juntos”
- **Comunicación:** está relacionada con el factor anterior. Uno de los pilares de nuestro Plan de innovación debe ser la comunicación tanto interna como externa y también es objeto de planificación. La Comunidad Educativa debe conocer cómo se va desarrollando el Plan de innovación en las diferentes etapas, cursos... Debe tener una visión amplia del Plan y ser capaz de conocer sus grandes objetivos (el por qué y el para qué, recogidos en las líneas de fuerza), líneas, acciones. Habrá que dedicar tiempos a informar, compartir experiencias, buscar juntos. Mención especial merece la comunicación a las familias del proceso de cambio en el que el Colegio está inmerso y comprometido. Hay que informarles, deben conocerlo, hay que sumarle al proyecto, ganarles, contar con su apoyo y confianza para que no les sorprendan iniciativas o novedades que puedan ver en el modo de hacer las cosas. Si conocen el proceso en el que estamos y contamos con su confianza nuestras familias se convierten en nuestros principales aliados y embajadores. También hay que preocuparse y ocuparse de la comunicación externa a nuestro entorno. Es importante que se conozca fuera de las paredes del Colegio que estamos trabajando en un Plan de Innovación y que estamos cambiando: participar en foros, publicar en revistas especializadas, compartir buenas prácticas, acudir a congresos, seminarios... Participar a la Inspección educativa que estamos en este proceso, darles a conocer nuestro Plan de innovación, contar con su apoyo...
- **Seguimiento:** quizá es uno de los factores más importantes para el éxito de nuestro Proyecto. En los colegios, históricamente, hemos abordado cambios, iniciativas, proyectos... que muchas veces han fracasado por falta de seguimiento. Creemos que con poner en marcha las cosas ya ruedan solas pero la realidad nos recuerda que hay que seguirlas, evaluarlas, corregirlas... El seguimiento de las acciones que pongamos en marcha es esencial para ir consolidando el Plan de Innovación, esto exigirá tiempos, herramientas, reuniones... que habrá que planificar.
- **Trabajo en equipo:** si nuestro Plan de Innovación es un Proyecto de Centro debe impactar con el tiempo a todo el Colegio, todas las etapas, todos los cursos, todos los profesores. La coherencia del Plan es que todos los alumnos se beneficien paulatinamente de su puesta en marcha y de las metodologías activas que vamos a desarrollar. No vale con que en un curso se hagan determinadas cosas y al curso siguiente no se haga nada. No puede ser. En el despliegue habrá que cuidar mucho este aspecto de continuidad y que nos implica a todos. Una herramienta fundamental es el Trabajo en equipo a nivel de curso, etapa,

• **Marco teórico:** que podría incluir aspectos relacionados con la motivación del profesorado, coaching específico en liderazgo y gestión del cambio para el Equipo Directivo y el Equipo de Innovación, estilos de aprendizaje, inteligencias múltiples...

Cada colegio diseñará su Plan de Formación que emana de su Plan de Innovación.

• **Redes de conocimiento:** creemos que otro factor de éxito es que el Colegio se abra y comparta con otros centros su camino en la innovación. El Plan de Innovación debe contemplar el intercambio con otros centros, de la propia Fundación y de otras instituciones, superando el propio espacio físico del Colegio. Debe abrirse a la investigación e incorporar todo aquello que pueda mejorar la experiencia de aprendizaje de nuestros alumnos.

En el Anexo I recogemos una herramienta para que el E.Directivo valore cómo es la previsión de poder llevar a cabo los factores de éxito nombrados a lo largo de la puesta en marcha del Plan.

4.5- El Programa de innovación

A continuación pasamos a describir en qué consiste el itinerario del Plan de Innovación. Este itinerario, sus etapas, las concreciones, no es una invención del Equipo de Titularidad. A partir de las reflexiones recogidas en los apartados anteriores hemos buscado cómo concretar un **proceso de innovación** que pueda ser amplio, abierto, flexible y acomodarse a las características y ritmos de nuestros colegios. Nos preocupaba también el estar solos en esto, queríamos ir de la mano de alguien que ya tuviera una trayectoria y experiencia contrastada en este caminar. Hay mucha oferta actualmente de empresas, editoriales y particulares que han sacado sus “programas de innovación” y lo ofrecen a los colegios.

Después de buscar, contrastar e investigar hemos perfilado nuestro Plan y el resultado de esa búsqueda es lo que ahora presentamos y que está fundamentado en el **Programa de innovación 43,19 de Escuelas Católicas de Madrid**. Desde hace cuatro años el departamento pedagógico de Escuelas Católicas Madrid viene desarrollando este programa de innovación con un buen número de colegios de Madrid y algunas redes de colegios a nivel nacional. La experiencia acumulada ha permitido ir mejorando paso a paso el programa inicial. Hemos investigado en trece colegios que se encuentran dentro del programa y que iniciaron la experiencia desde el principio, para conocer su opinión y todas las manifestaciones han sido positivas. El programa se está desarrollando, cada colegio a su ritmo, y está impactando en las aulas, en los profesores, en los alumnos, en las familias y en el entorno.

Escuelas Católicas Madrid hace directamente el seguimiento en los colegios de esta comunidad y cuando se trata de una RED a nivel nacional como la nuestra lo hace a través del Equipo de Titularidad, en este caso del Equipo RED y del ámbito pedagógico. Creemos que es importante contar con el respaldo de una institución como ésta, su experiencia y la ausencia de fines lucrativos. A lo largo de estos años han ido nutriéndose de colaboradores, asesores, formadores con experiencia contrastada en el aula con los que podemos contar.

El programa nos parece acertado y cumple con la mayor parte de las características que

buscábamos. Nos da tranquilidad que es planificado, sistemático, facilita herramientas a los centros, indicadores...y a la vez permite ir caminando a cada colegio a su ritmo.

4.5.1- Proceso para desarrollar el Programa de innovación

El programa completo de innovación que planteamos tiene cuatro etapas diferentes de las que **vamos a profundizar en la primera**, ya que es la fase inicial por la que habría que comenzar y que culmina con la elaboración por parte del Colegio del **Plan de Innovación**.

El Programa de innovación original de Escuelas Católicas está inspirado en la germinación y el crecimiento de una semilla desde que se prepara el terreno hasta que germina, se convierte en árbol y finalmente en bosque. Respetaremos esta imagen en nuestro proceso sabiendo que no es más que una metáfora ilustrativa del camino en el que no hay tiempos ni plazos marcados, cada Colegio, en su Plan de Innovación será quien los vaya marcando. Gráficamente podríamos visualizar así el proceso.



Cada etapa tiene sus propios objetivos, indicadores... que hay que ir desarrollando para completarlas. Es un proceso sistemático pero ajustado al ritmo de cada Colegio, poco a poco se va transformando el Centro y se va adquiriendo la “competencia innovadora” que parte de nuestra experiencia, suma nuevas visiones y nos ayuda a preparar el futuro.

A - ETAPA 1: PREPARANDO EL TERRENO

En esta etapa el Colegio toma contacto con su realidad, dónde está y hacia dónde quiere caminar. Las acciones más importantes de esta etapa serían:

Acción	Responsables	Criterios
- Conocer el Plan Marco de innovación de la Fundación las propuestas del programa y estudiar su viabilidad en el Colegio.	- Directores pedagógicos - Equipo Directivo	- Valorar la situación del Colegio en cuanto a requisitos previos (recogidos en el apartado 4.3) - Considerar los factores de éxito a tener en cuenta (recogidos en el apartado 4.4) Utilizar las herramientas para facilitar este diagnóstico recogidas en el anexo I
Toma de decisión		
-Posponer la puesta en marcha del Plan de innovación (trabajar los requisitos previos)	- Equipo Directivo	- Comunicar al Equipo de Titularidad la decisión tomada
-Iniciar la puesta en marcha del proceso de innovación como Proyecto de Centro		
-En caso de iniciar el proceso: Comunicar, motivar, presentar al claustro el Programa de innovación que se inicia como Proyecto de Centro	- Director General - Equipo Directivo	- Se puede contar con asesoría externa
- Elaborar el “Sueño” de innovación: reflexionar acerca de cómo sería el Colegio (Visión) a quince años vista	- Equipo Directivo - Comunidad educativa	- Concreciones sobre la elaboración del sueño en el anexo II - Implicar en la elaboración del sueño a toda la Comunidad educativa (incluidas las familias, hay que implicarlas desde el principio) - Una vez elaborado presentarlo al claustro - Enviarlo al Equipo RED
- Elegir a los miembros del Equipo de Innovación del Colegio y constituir el Equipo. Va a ser el que lidere, junto con el E. Directivo todo el proceso	- Equipo Directivo	- Características de los miembros del Equipo de innovación y funciones en el anexo III - Elegir al Coordinador del Equipo de innovación (sugerencia: un Director pedagógico que además sea enlace con el E. Directivo) - Comunicar al Equipo de Titularidad los miembros del E. de innovación y su coordinador (enlace con el Equipo de Titularidad)
- Proceso de formación – coaching del Equipo Directivo junto con el Equipo de Innovación	- Equipo Directivo - Equipo de Innovación	- Objetivos de la formación: Reflexionar sobre la realidad del Centro Hacia dónde camina Cohesionar los dos equipos Establecer líneas de trabajo,, definir el objetivo de innovación a partir del “sueño” - 20 horas de formación – coaching (el coach lo proporciona El equipo de Titularidad) Ver detalles en el Anexo IV. - Formación del Equipo directivo (si procede) en liderazgo transformador. - Formación del Equipo de innovación en metodologías activas, técnicas y herramientas.
- Elaborar el Plan de Innovación del Colegio	- Equipo Directivo - Equipo de Innovación	- Las orientaciones para la elaboración del Plan de innovación en el punto 4.5.2
- Elaborar el Plan de Formación del profesorado que emana del Plan de innovación con la premisa: formación- experimentación-reflexión-formación.	- Equipo Directivo - Equipo de Innovación	- Se elabora a la vez que el Plan de innovación.

En la tabla anterior de acciones a desarrollar no se han recogido plazos pues cada Centro debe hacer su camino que será único dependiendo de su situación. No debemos identificar que cada etapa debe desarrollarse en un curso escolar, pueden ser varios, los que sean necesarios.

Mención especial merece el aspecto de la **comunicación del proceso** en el que estamos inmersos. Este aspecto ya lo hemos nombrado antes pero insistir en que desde el principio nuestras familias y entorno inmediato deben conocer que estamos trabajando en un proceso de innovación y cambio. Cada Colegio, dentro del Plan de innovación, establecerá cómo ir haciéndolo.

La etapa 1: Preparando el terreno, culmina con la elaboración del Plan de Innovación del Colegio que recoge las líneas metodológicas que se van a ir desarrollando en el colegio y el proceso a seguir, plazos, despliegue en el aula, seguimiento...y algo fundamental, el Plan de Formación que lleva asociado. Este plan de innovación se revisará anualmente, se actualizará y se concretará en un plan de acción anual. Para la elaboración y puesta en marcha del Plan de innovación, el Colegio puede contar con el asesoramiento del Equipo de Titularidad a través del ámbito pedagógico.

Los objetivos concretos de esta etapa 1 y los indicadores de evaluación para poder pasar a la siguiente etapa los hemos recogido en el anexo IV. Al terminar esta etapa el Colegio tendrá una evaluación externa para acreditar que se han cumplido los objetivos e indicadores correspondientes a esta fase.

A continuación recogemos muy sintéticamente las otras etapas del programa para proporcionar una visión general del mismo pero sin profundizar en ellas. Recordamos que no hay plazos, el ritmo lo marca cada Colegio.

B - ETAPA 2: SEMILLA

Una vez terminada la primera fase en la que se ha elaborado el Plan de Innovación y, siguiendo con la metáfora, sería el momento de sembrar, estaríamos en el círculo de formación- experimentación- reflexión-formación y se llevaría al aula los pilares metodológicos elegidos en nuestra apuesta educativa. En este punto el Colegio avanza en una línea común, comenzamos a generar una red intracolegial en la que trabajamos en equipo, somos interdependientes, las puertas están abiertas y nos sentimos partícipes del buen hacer del compañero, somos “escuela que aprende”, **comunidad de aprendizaje**, seguimos formándonos y todos aprendemos de todos. El coaching entre iguales (peer coaching) se desarrolla de manera natural. Hacemos partícipes a la comunidad educativa de nuestros logros en la puesta en marcha de los pilares metodológicos elegidos.

C - ETAPA 3: ÁRBOL

Comenzamos a crecer, los pilares se consolidan, continúa el proceso de formación- experimentación- reflexión-formación dando un paso más: investigar sobre el propio proceso de enseñanza – aprendizaje, compartir con otros nuestras hipótesis, nuestros resultados, generando redes extracolegiales, compartiendo con otros centros nuestro trabajo. En esta etapa es importante el coaching externo que enriquezca competencias, habilidades...

D - ETAPA 4: BOSQUE

En esta etapa estaremos en condiciones de “innovar la innovación”, generar nuevas propuestas. Se habrán consolidado cambios profundos en el Colegio, en el modelo organizativo, el Centro estará abierto al mundo, se convierte en un modelo de referencia externa.

Como decíamos, cada etapa tiene sus objetivos y sus indicadores, aunque es difícil compartimentar demasiado. A veces se estará a caballo entre dos o más etapas. Insistimos en que lo que importa es el proceso, el ir adquiriendo competencia innovadora que vaya transformando la realidad. Seguramente, en este proceso, pasaremos por estas fases que son comunes a la adquisición de cualquier competencia:

- **INCOMPETENCIA - INCONSCIENTE:** es la fase del no sé qué no sé, es decir, vivo en la ignorancia en todo lo que se está moviendo en torno al cambio y la innovación. No hago nada o se realizan en el Colegio actividades innovadoras de manera aislada, sin coherencia global, las urgencias pueden a cualquier otro asunto.
- **INCOMPETENCIA – CONSCIENTE:** aquí ya soy consciente de que no sé y me preocupa pues debería saber, ya que es importante para mi Colegio y para mi desempeño profesional. Podríamos estar en la etapa de preparando el terreno. Tenemos intención de superar las situaciones de urgencia para dedicar los espacios y los tiempos necesarios a lo importante. Necesitamos formación.
- **COMPETENCIA – CONSCIENTE:** Soy consciente de ir adquiriendo competencia porque comprendo que merece la pena y me hace madurar. Estoy motivado, me formo, experimento, crezco. Podría corresponder con las etapas semilla, árbol, bosque.
- **COMPETENCIA –INCONSCIENTE:** es cuando no soy consciente de lo que sé, pero sé mucho y lo aplico de manera natural. La innovación y el cambio está integrado en mi modo de hacer cotidiano, estoy en otro paradigma en el que lo urgente se toma de diferente manera. Tengo/ tenemos competencia innovadora.

4.5.2- Plan de innovación

El programa completo de innovación que planteamos tiene cuatro etapas diferentes de las que **vamos a profundizar en la primera**, ya que es la fase inicial por la que habría que comenzar y que culmina con la elaboración por parte del Colegio del **Plan de Innovación**.

El Programa de innovación original de Escuelas Católicas está inspirado en la germinación y el crecimiento de una semilla desde que se prepara el terreno hasta que germina, se convierte en árbol y finalmente en bosque. Respetaremos esta imagen en nuestro proceso sabiendo que no es más que una metáfora ilustrativa del camino en el que no hay tiempos ni plazos marcados, cada Colegio, en su Plan de Innovación será quien los vaya marcando. Gráficamente podríamos visualizar así el proceso.

Como ya hemos explicado, la Etapa 1: “Preparando el terreno”, termina con la elaboración del Plan de Innovación del Colegio. En este apartado queremos concretar un poco más la importancia y las características de este Plan de Innovación pues consideramos que es una pieza clave del proceso. También os adjuntamos en este apartado algunas herramientas, plantillas (a modo de ejemplo) que os puedan ser de utilidad.

El **Plan de Innovación** es el programa de actuación que persigue aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha en el cambio y la innovación.

El Plan de Innovación debería tener las siguientes **características**:

- Ser motivador, específico, tangible, alcanzable, evaluable, con un verdadero impacto en la vida del colegio, con objetivos concretos, medibles y posibles
- Debe **partir** de la lectura del contexto, es decir, incluir en la parte introductoria **dónde estamos** para definir **dónde queremos ir** (visión) en el plazo que el plan establezca (3-4-5 años). Se puede utilizar un DAFO.
- Debe ser **breve y comprensible** para todos los profesores y, si es posible, para el resto de la Comunidad Educativa.
- Debe definir las **líneas estratégicas** prioritarias para llegar a dónde queremos ir en el plazo que hayamos establecido (3-4-5 años)
- Todas las decisiones que se tomen han de tener como marco de referencia el “Sueño” y el Objetivo de innovación del Centro.

Un posible esquema o esqueleto del plan de Innovación podría ser:

1- **Presentación/ Introducción**

1.1- Análisis de la situación actual

2- **Líneas estratégicas y objetivos**, A continuación os proponemos las líneas estratégicas que creemos que, como mínimo, debería contener vuestro plan de innovación, entendiendo que es una propuesta para facilitaros la tarea y que, además de éstas, podéis añadir más líneas estratégicas en la que queráis trabajar:

- **Línea Estratégica 1: Formación en metodologías activas:** Hay que elegir aquellas formaciones que son centrales (Ejes vertebradores del Modelo Pedagógico de la Fundación) dentro del proyecto de innovación educativa del Centro y que, por lo tanto, son “obligatorias” para todos los profesores (del Centro, de una etapa...) porque es la opción del Colegio. Proponer otras formaciones, que no son centrales en la innovación del Centro, pero que pueden ser interesantes y complementar lo central (ver en el apartado 4.4- Factores de éxito, el punto referido a la formación). Para decidir en qué formarse hay que pensar primero lo que queremos que se lleven nuestros alumnos a lo largo de su escolaridad. A continuación os incluimos una tabla a modo de ejemplo en la que aparecen las principales metodologías activas, técnicas, herramientas... relacionadas con la edad de los alumnos. Insistimos que no es más que un ejemplo. El Equipo Directivo y el de Innovación deberán profundizar en el conocimiento de estas metodologías, técnicas y herramientas para poder elegir con criterio lo que más conviene al Colegio.

Años	ET	METODOLOGÍAS ACTIVAS					HERRAMIENTAS, TÉCNICAS					VISITAS A CENTROS IN.	MARCO TEORICO COLABORATORIO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
17	BACH																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									

Una vez que hemos decidido las metodologías, técnicas, herramientas en las que vamos a formarnos, las etapas y cursos a las que van a ir dirigidas y que van a constituir el núcleo de la innovación del Colegio, debemos planificar en el tiempo cómo ir haciéndolo. A continuación recogemos una posible planificación de ejemplo a 4 años de la etapa de infantil en la que se va dosificando la formación y su implementación en el aula. Esto habría que hacerlo con todas las etapas del Colegio.

Líneas estratégicas	Etapas	Curso 2014-15			Curso 2015-16			Curso 2016-17			Curso 2017-18		
		1º TRI	2º TRI	3º TRI	1º TRI	2º TRI	3º TRI	1º TRI	2º TRI	3º TRI	1º TRI	2º TRI	3º TRI
Formación en Innovación	INF	E.TEM 1				A.PROY		E.TEM 2		A.PENSAR		ASER	
	PRIM												
	ESO												
	BACH												
Visibilidad del cambio en el aula	INF		E.TEM 1	E.TEM 1	E.T1 RINC	E.T1 RINC	E.T1 RINC A.PROY	E.T1 RINC A.PROY	E.T2 RINC A.PROY	E.T2 RINC A.PROY	E.T2 RINC A.PROY A.PENS	E.T2 RINC A.PROY A.PENS	E.T2 RINC A.PROY A.PENS ASER
	PRIM												
	ESO												
	BACH												

A modo de ejemplo, este Colegio ha decidido planificar la implantación de metodologías activas, herramientas y técnicas para cuatro años y combina y dosifica en el tiempo la Formación en innovación y la Visibilidad del cambio en el aula (líneas estratégicas 1 y 2) para la etapa de Infantil.

- E.TEM1: Estimulación temprana 1
- RINC: Rincones cooperativos
- A.PROY: aprendizaje basado en proyectos ABP
- E.TEMP 2: Estimulación temprana 2
- A. PENSAR: Aprender a pensar (rutinas, destrezas de pensamiento...)
- A.SER: Aprendizaje y servicio

En cuatro años se ha formado paulatinamente la etapa de infantil en todas esas metodologías y herramientas y las han ido incorporando en el aula progresivamente en un proceso de formación- experimentación- reflexión-formación.

• **Línea Estratégica 2: Visibilidad del cambio en el aula:** Lo que se determine en el Plan de innovación tiene que traducirse luego en la Programación General del Centro, en el currículum y en las programaciones de aula. Cada equipo de curso, etapa, y/o departamento, verifica que en las programaciones están incluidas las metodologías activas y revisan conjuntamente si son visibles los objetivos de la innovación del centro. La experimentación de nuevas metodologías y herramientas en el aula tiene que ser necesariamente consecutiva a la formación en esas metodologías y herramientas. Y tiene que existir un proceso posterior de reflexión sobre lo experimentado y de propuestas de cambio y de mejora para el curso siguiente.

La memoria de cada curso escolar tiene que recoger también aquellas experiencias que no han resultado bien y dónde estuvieron los puntos débiles. La reflexión sobre las experiencias de innovación nos dan las pautas para la programación del año siguiente.

• **Línea Estratégica 3: Comunicación interna y externa del proceso:** La innovación se tiene que comunicar a toda la Comunidad Educativa y se tiene que poner en valor como algo distintivo del Centro. Se tienen que establecer los medios para lograr que alumnos, padres, personal no docente, personal de actividades extraescolares, responsables de actividades pastorales, exalumnos, etc. conozcan el proceso de innovación en el que el centro está involucrado.

• **Línea Estratégica 4: Participación en redes de innovación:** Es necesario concienciar a todo el profesorado de la riqueza que se recibe y se da cuando se pertenece a redes de docentes que tienen la innovación como una seña de su identidad. La primera red es la que se crea dentro del propio centro; y es el Equipo de Innovación el principal responsable de crearla y potenciarla. La segunda es la que se crea con otros profesores y centros que están dentro del Programa de innovación de la Fundación Educativa Sofía Barat y la participación en encuentros que desde Escuelas Católicas de Madrid se intenta promover y se programan a lo largo del curso escolar.

• **Línea Estratégica 5: Transformación de la estructura del Centro:** organigrama, espacios, tiempos (la innovación educativa va modificando las estructuras del Centro como resultado de un modo distinto de entender la educación y la relación enseñanza – aprendizaje).

• **Línea Estratégica 6: Las que el Colegio determine**

1- Seguimiento y evaluación del Plan de Innovación

- Quién
- Cuándo
- Cómo
- Se refleja en...

El Plan de Innovación tiene una proyección temporal amplia (3-4-5 años).

A continuación os ofrecemos una plantilla de ejemplo que os puede ayudar a recoger vuestro Plan de innovación, en concreto:

- Las líneas estratégicas: grandes ámbitos de trabajo.
- Objetivos estratégicos: concretan las líneas estratégicas y se desarrollan para alcanzar aquellas
- Indicadores: permiten comprobar si se han logrado los objetivos
- Iniciativas, acciones que se van a llevar a cabo para desarrollar cada objetivo.

Líneas estratégica 1:	FORMACIÓN EN INNOVACIÓN La meta es conseguir que el claustro adquiera competencia en diversos ámbitos de innovación (metodologías activas, técnicas y herramientas, visita a centros innovadores, marco teórico) y sea aplicado en el aula según el plan de innovación		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PLANES, PROGRAMAS, ACCIONES DE MEJORA	
1.1 Conseguir que el profesorado adquiera formación práctica en metodologías activas	• Acciones formativas llevadas a cabo según plan de formación • % de profesores de cada etapa que se forman en metodologías activas • Grado de satisfacción del profesorado con la formación recibida • % de unidades didácticas que se desarrollan con las metodologías activas aprendidas • Grado de satisfacción de las familias • Grado de satisfacción de los alumnos	• Elaboración del plan de formación general en metodologías activas • Establecer el cronograma general de formación • Buscar formadores apropiados	
1.2 Adquirir formación específica en técnicas y herramientas	• Acciones formativas llevadas a cabo según plan de formación • % de profesores de cada etapa que se forman en técnicas y herramientas • Grado de satisfacción del profesorado con la formación recibida • % de técnicas y herramientas introducidas en el aula • Grado de satisfacción de las familias • Grado de satisfacción de los alumnos		
1.3			

Líneas estratégica 2:	VISIBILIDAD DEL CAMBIO EN EL AULA La meta es conseguir que toda la formación recibida se aplique en el aula paulatinamente según lo planificado y según el esquema formación-experimentación-reflexión-formación		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PLANES, PROGRAMAS, ACCIONES DE MEJORA	
2.1 Conseguir cambiar la metodología utilizada	1 % de metodologías activas introducidas en el aula 2 Grado de satisfacción del profesorado con la introducción de metodologías activas y técnicas 3 % de unidades didácticas que incluyen las metodologías activas, técnicas y herramientas 4 Grado de satisfacción de las familias con la percepción de los cambios 5 Grado de satisfacción de los alumnos	6 Secuenciar en el tiempo la introducción de metodologías activas (cursos, etapas...) 7 Establecer el cronograma general de despliegue 8. Establecer momentos para el trabajo en equipo, seguimiento del proceso...	
2.2 Utilizar nuevas formas de evaluación	3 % de unidades didácticas en las que se emplean nuevas formas de evaluación		

Este Plan, para varios años, debe concretarse y revisarse anualmente en un **Plan de acción** que establezca lo que se va a hacer en ese curso. En este plan de acción se hace hincapié en lo que se va a hacer (iniciativas, acciones) para desarrollar cada objetivo estratégico, quién lo va a hacer (responsables), cuándo (plazos), cómo sabemos que se ha hecho (indicadores de control) y evaluación de cómo ha resultado (a final de curso). Esta evaluación permitirá revisar y preparar el siguiente plan de acción de acuerdo con el Plan de Innovación general.

También os facilitamos a continuación una **plantilla- ejemplo** para facilitar la elaboración del plan de acción.

Líneas Estratégica 1: FORMACIÓN E INNOVACIÓN				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
1.1 - Conseguir que el profesor adquiera formación práctica en metodologías activas				
INICIATIVAS/ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZOS	Indicad. control	Evaluación
Elaborar el plan de formación de acuerdo con el Plan de Innovación	Equipo Directivo – Equipo de Innovación	Octubre 2015	Plan de formación 2015-2018 elaborado	
Concretar la formación específica para el curso 15-16	Equipo Directivo – Equipo de Innovación	Octubre 2015	Plan de formación 15-16 elaborado	
Desarrollar el Plan de Formación 14-15	Responsable de formación- E.Directivo – E. Innovación	Octubre 2015 - julio 2016	- N° de acciones formativas llevadas a cabo - % de cumplimiento del plan de formación	

4.5.3- Planificación inicial trabajo Plan Marco de Innovación

• A NIVEL DE COLEGIOS DE LA FUNDACIÓN

FECHA	ACCIÓN	RESPONSABLES
Abril - sept 13	Elaboración Plan Marco de Innovación	EQUIPO RED
26-9-14	Avance PMI al Equipo de Directores	
Oct 14	Mejorar borrador PMI	
30 y 31 - 10-14	Presentación y trabajo PMI Directores pedagógicos (y directores generales)	
3-8 nov 14	Terminar PMI y envío a los centros	
Enero 14	Recoger decisión de los colegios. (Reunión equipos directivos)	
Febrero - Mayo	Trabajo PMI equipo directores (a determinar)	

• A NIVEL DE CADA COLEGIO

Sept-nov 14	Estudio y conocimiento del PMI	EQUIPO DIRECTIVO
Nov 14 - Enero 15	Debate en el Equipo Directivo sobre el PMI en el colegio	
Enero 14	Toma de decisión	
22-23 enero 15	Comunicar la decisión tomada en la reunión de Equipos Directivos	
Desde febrero 15	Si la decisión es negativa, trabajar en el colegio los requisitos previos	
Desde febrero 15	Si la decisión es positiva, iniciar en el colegio la etapa 1: Preparando el terreno	

5. ANEXOS

ANEXO I: Herramienta para el diagnóstico del colegio respecto a la implantación del Plan de Innovación

La herramienta que aquí os facilitamos pretende servir de **ayuda para la reflexión y la toma de la decisión del Equipo Directivo** sobre si empezar ya con la implantación del Plan de Innovación en el Colegio o esperar. Intenta aportar una valoración cuantitativa y cualitativa que os ayude en el proceso. Os recomendamos que cada miembro del Equipo Directivo, después de la lectura sosegada del Plan Marco de Innovación de la Fundación, la trabaje y conteste previamente de manera individual para que después lo pongáis en común y lleguéis a rellenar una hoja como Equipo Directivo conjunto.

- En primer lugar, la herramienta intenta ayudaros a analizar cómo está el Colegio en cuanto a los **requisitos previos** que consideramos básicos para iniciar el proceso de la

implantación del Plan de innovación.

- En segundo lugar, nos permite valorar cómo es la previsión de llevar a cabo en el Colegio los **Factores de éxito** a tener en cuenta a lo largo del proceso de puesta en marcha del Plan.

Creemos que el análisis reflexivo de estos dos aspectos nos puede permitir tomar una decisión acertada. Aunque esta decisión final es vuestra como Equipo directivo, si consideramos que una puntuación por debajo de 22 puntos en los requisitos previos y/o por debajo de 32 en los factores de éxito debería haceros pensar si es momento propicio para iniciar este proceso y dedicaros, quizás, a trabajar todo aquello que vemos necesario para que pueda funcionar en el colegio un proceso de cambio como el que planteamos.

1. DIAGNÓSTICO DE LOS REQUISITOS PREVIOS

Valora de 1 a 4 según la siguiente escala:

1 Nada/ninguna	2 Poco/a	3 Bastante	4 Mucho/a
------------------	------------	--------------	-------------

Puedes añadir en "Observación" alguna consideración si te parece relevante.

REQUISITO	INDICADOR	1	2	3	4	OBSERVACIÓN
NECESIDAD DE CAMBIO	1 Necesidad percibida por parte del Equipo Directivo de un cambio pedagógico y metodológico EN EL Colegio.					
	2 Necesidad que percibe el claustro de la necesidad de un cambio pedagógico y metodológico.					
AUSENCIA DE PROBLEMAS GRAVES	3 El Colegio carece de problemas que le impidan dedicarse a la tarea que supone el cambio y la innovación.					
	4 En el cambio y la innovación puede estar la solución (o parte de la solución) de los problemas del Colegio.					
LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO	5 El Equipo Directivo está convencido de que hay que trabajar el cambio y la innovación.					
	6 El Equipo Directivo es capaz de liderar el cambio que supone el proceso de innovación.					
DISPOSICIÓN DEL CALUSTRO	7 El Colegio cuenta con una masa crítica de su claustro predispuesto y/o convencido y/o motivado para el cambio. <i>(Para valorar este indicador sugerimos responder primero a la clasificación del claustro al final de este cuestionario)</i>					
TRABAJO EN EQUIPO	8 En el Colegio hay un hábito suficiente de trabajo en equipo entre el personal.					
	9 Los Equipos de trabajo del personal funcionan adecuadamente					
PUNTUACIÓN TOTAL						

Para poder responder a la pregunta nº 7 proponemos hacer esta reflexión previa sobre el porcentaje aproximado del claustro que se encuentra en las siguientes tipologías (sabiendo que es una clasificación muy simplista). Un porcentaje elevado de claustro en el tipo 3 sugiere una puntuación elevada en la pregunta 7.

PROFE- SORES	DESCRIPCIÓN DE CADA TIPO	Porcentaje aproximado del claustro
TIPO 1	Profesores centrados sobre todo en sí mismos: Intentan ser capaces de controlar el aula, la disciplina, responder a los alumnos, demostrar su competencia como profesores...suele coincidir con profesores noveles aunque hay profesores que no pasan de aquí y no pueden pensar en mucho más que en "sobrevivir" como docentes	
TIPO 2	Profesores centrados en la materia: Lo que domina al profesor es la materia, el programa, dar el libro, los contenidos... El profesor ya ha adquirido habilidades para controlar el aula, a los alumnos y ha creado su propio método que más o menos le funciona y lo repite curso a curso quizá con alguna mejora y los alumnos se tienen que adaptar a él. En esta fase el profesor puede pasar muchos años, a veces toda su carrera	
TIPO 3	Profesores centrados en el aprendizaje de los alumnos: Los que se cuestionan su propia práctica y se preocupan de si están llegando a los alumnos, si los alumnos aprenden, si la metodología utilizada es la adecuada, cómo poder mejorar. Están motivados, leen, investigan, se forman, prueban, se arriesgan, innovan...son conscientes que es necesario un cambio.	

2. DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES DE ÉXITO

Valora de 1 a 4 según la siguiente escala:

1 Nada/ninguna	2 Poco/a	3 Bastante	4 Mucho/a
------------------	------------	--------------	-------------

Puedes añadir en "Observación" alguna consideración si te parece relevante.

	FACTOR DE ÉXITO	1	2	3	4	OBSERVACIÓN
1	Posibilidad de que el Plan de Innovación sea concebido, planificado y presentado como un <u>PROYECTO DE CENTRO</u> que implique a toda la Comunidad educativa					
2	Posibilidad de motivar al claustro para abordar este proceso de cambio					
3	Capacidad del <u>Equipo Directivo</u> para liderar todo el proceso de cambio					
4	Posibilidad de contar en el Colegio con <u>profesores para formar el Equipo de Innovación</u> (características en documento aparte)					
5	Posibilidad de crear un <u>Equipo de Innovación</u> que trabaje con el E. Directivo en el desarrollo y despliegue del Plan de Innovación (dotación de medios, recursos, tiempos...)					
6	Capacidad para planificar el proceso global en un horizonte temporal amplio (elaboración del Plan de innovación)					
7	Posibilidad de planificar la participación de la Comunidad educativa en las en las diversas fases del proceso.					
8	Posibilidad de trabajar y planificar la comunicación interna del desarrollo del Plan de innovación					
9	Posibilidad de trabajar y planificar la comunicación externa del desarrollo del Plan de innovación (familias, entorno, administración educativa...)					
10	Posibilidad de planificar el seguimiento sistemático del plan de innovación (tiempos, recursos, herramientas...)					
11	Posibilidad de <u>gestionar el trabajo en equipo efectivo</u> para el despliegue del Plan de innovación en todos los niveles					
12	Posibilidad de planificar la formación adecuada para desarrollar el Plan de innovación (Plan de formación)					
13	Posibilidad de que el Colegio participe en <u>redes de conocimiento</u> abriendo y compartiendo con otros el camino de la innovación.					
PUNTUACIÓN TOTAL						

ANEXO II: Pautas para elaborar "el Sueño"

Cuando el Equipo Directivo del Colegio decide desarrollar el Programa de innovación tiene que escribir su "Sueño". Tiene que realizar una reflexión acerca de cómo sería el centro que ellos quisieran haber construido al final de su proceso de innovación. Marcamos la fecha del Sueño a quince años vista, cuando los alumnos que entran en el año en curso acabarán su educación obligatoria.

Cada Colegio parte de una realidad concreta que nadie conoce mejor que él mismo. Conoce sus posibilidades, riquezas, limitaciones y urgencias. Sólo él sabe el ritmo que puede imponer en su proceso, pero también ha de tener un objetivo claro que oriente ese proceso. Si no fuese así, se podría convertir en un vagar de una metodología a otra sin saber muy bien por qué o dónde se quiere llegar.

El "Sueño" debe responder a preguntas como: ¿cuál es el perfil que deseáramos que tenga el alumno cuando abandone nuestro centro?, ¿cuáles son las claves organizativas del colegio?, ¿cómo sería el contexto que creemos mejor para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje?, ¿cuáles serían las claves identificativas del centro, su valor añadido frente al resto de ofertas educativas?

Ese "Sueño" será el catalizador y orientador de todas sus decisiones durante el proceso. No será un modelo fijo e inalterable, pero sí recogerá el tipo de Centro que se va a perseguir Wcon el cambio, al menos en un primer estadio. A lo largo del proceso podrá ser modificado, y generalmente lo será, pero necesitamos un punto de partida.

Este Sueño no es algo personal, sino que tiene que ser fruto de una reflexión compartida. Los procesos en la elaboración del sueño dependerán de cada Colegio, pero de una manera u otra, deberán participar en el mismo los diversos estamentos de la Comunidad Educativa. Cuanto mayor sea la implicación, mayor será el conocimiento del proceso que se inicia y mayor podrá ser la involucración en el mismo.

Sea cual sea la dinámica de trabajo durante el proceso, al final un grupo mucho más reducido se encarga de la redacción o elaboración del "producto final" que se enviará al Equipo de Titularidad que lo analizará junto a Escuelas Católicas de Madrid. El formato de presentación también dependerá de cada Colegio (desde la redacción en formato compositivo hasta la presentación en formato interactivo o de vídeo).

Más allá de cómo se presente el Sueño, existen unos elementos que debe recoger. Son los siguientes:

• Presencia de los orígenes de la Institución Titular en la vida actual del centro.

No creemos que se pueda producir una innovación verdadera sin que se parta de la identidad institucional. La fidelidad a la misión de origen es una de las razones que puede promover un proceso de cambio y mejora. Clarificar esa misión y la forma en que se concreta en el día a día posibilitará una proyección de futuro más realista e integrada en la realidad global del centro. ¿Tiene algo que ver nuestra fundadora o el carisma originario de nuestro Colegio con la innovación?, ¿tiene algo que aportar dicha identidad al proceso que ahora se inicia?

• Realidad educativa de partida.

El Sueño nos proyecta hacia el futuro que deseamos para nuestro Colegio, pero será necesario que esa visión parta de la situación real y actual de nuestro centro. El análisis de nuestra situación nos permitirá dar los pasos necesarios para pasar del hoy concreto al mañana soñado, desde la ilusión y el deseo de mejora, pero también con un realismo que nos permita dar todos los pasos necesarios. Soñar es importante, pero para conseguir hacerlo realidad necesitamos ser conscientes de nuestro punto de partida. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades actuales de nuestro centro?, ¿de dónde parte nuestro deseo de cambio?

• Implicación de la Comunidad Educativa en la elaboración del Sueño.

Hablamos de soñar el futuro de una realidad que afecta directamente la vida de muchas y variadas personas. Si el centro implica y afecta a diversas realidades personales (educadores, alumnos, familias, Institución Titular, personal no docente...) seguramente también debieran tener una palabra en la reflexión sobre su futuro. Podrá ser desde la implicación directa en la elaboración del Sueño hasta el mero conocimiento de su resultado final. Sin embargo, si es un proyecto en el que vamos a pedir una implicación común, lo más lógico sería que esa implicación se produjese desde los momentos iniciales. Es evidente que será distinto el compromiso exigible al Equipo Directivo, al Equipo de Innovación o al propio claustro que al A.M.P.A o al personal no docente, pero de alguna manera han de entrar en el proceso de elaboración. ¿Quién ha participado en la elaboración del Sueño?, ¿cuál ha sido la respuesta de los participantes ante la convocatoria?

• Líneas pedagógicas finales y estilo de dirección.

Quizá sea el punto clave del Sueño. Aunque debamos partir de la realidad presente del Colegio, no podemos permitir que nos determinen los condicionantes externos actuales. Somos conscientes del punto de partida pero sólo nosotros mismos marcamos los límites de nuestro cambio.

Es importante tratar de llegar al mayor nivel de descripción de nuestro Centro en lo referido a sus metodologías y líneas pedagógicas, así como al estilo de dirección y/o liderazgo resultante. No bastaría con hablar de líneas globales, sino que habrá que intentar bajar al mayor nivel de concreción posible en las dinámicas de enseñanza-aprendizaje y en las internas del propio claustro y con el resto de la Comunidad Educativa. Desde el centro ideal que soñamos, ¿cuál es el perfil del alumno que deseamos salga de nuestro centro?, ¿cuáles serían las líneas pedagógicas y las metodologías que las desarrollan?, ¿qué estilo de dirección se establece?

• Impacto en el entorno.

Los centros educativos no son islas perdidas, sino que interactúan con su entorno, tanto el más cercano como pueden ser la comunidad educativa (claustro, personal no docente, familias...), el barrio o localidad donde se inserta o la propia Comunidad Global. En nuestro Sueño, ¿cómo se concreta dicha interacción?, ¿deseamos un centro donde las familias tengan un papel activo?, ¿de qué manera?, ¿qué aporta el centro a su entorno y qué recibe de él?

El “Sueño” no debe encorsetarse en estructuras que le quiten frescura y espontaneidad, pero sí debe recoger estos elementos que además pueden ayudar a la hora de centrar la reflexión. Ser capaces de conjugar ambas realidades, la frescura de cualquier sueño y los elementos objetivos que han de estar presentes, será uno de los retos de este proceso de “sueño”.

ANEXO III: El equipo de Innovación del colegio

Son las personas responsables de animar y liderar en el claustro y en toda la comunidad educativa el Programa de Innovación, está en contacto directo con el Equipo Directivo del Centro. Tiene un coordinador del Equipo (recomendamos que sea un director pedagógico que hará de enlace con el Equipo Directivo). El número de miembros puede variar según el tamaño del Colegio aunque creemos que entre cuatro y seis personas podría ser óptimo para ser operativo. Los criterios para la selección de sus miembros y las funciones del equipo las recogemos a continuación

CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL EQUIPO DE INNOVACIÓN DEL CENTRO

CAPACIDAD DE LIDERAZGO, es decir:

- Reconocen que liderar, motivar y asesorar está **relacionado con las personas** y no con la organización.
- **Capacidad para relacionarse con los compañeros**, empatizar con sus emociones e incorporarlos al proyecto.
- **Presencia real en la actividad docente**, en la relación con las familias y en el diseño del proceso educativo que queremos que caracterice al centro.
- **Viven “el Sueño”**; esto significa hacer un esfuerzo adicional para lograr los objetivos y traer el futuro al presente.
- **Elevan los estándares**. Entienden que tienen que exigirse más a ellos mismos que a los demás.
- **Green que cualquier cosa es posible**; por consiguiente buscan, sin desánimo, alcanzar lo imposible.
- Se comprometen a que el **crecimiento continuo** sea una parte esencial de la cultura del centro.
- **Crean más líderes, no seguidores**. Un colegio con cultura de liderazgo necesita personas autónomas en cada nivel que ayuden a descubrir caminos.
- Crear líderes exige cierta cantidad de **apertura y seguridad propia**. Alguien que se sienta amenazado por el crecimiento de las personas que trabajan con ella, puede ser un impedimento para crecer.
- Facilitan una **comunicación fluida** entre el Equipo de Innovación y el Equipo Directivo.

DISPOSICIÓN PARA FORMARSE Y EXPERIMENTAR, es decir:

- Serán los **primeros en recibir la formación** en las diferentes metodologías y ponerlas en práctica en su acción docente.
- **Trasladarán a sus compañeros** lo aprendido, experimentado y reflexionado en un proceso de formación.
- Asumen que la innovación es un proceso de **mejora continua y que no tiene fin**.

DIVERSIDAD, es decir

- El Programa de Innovación es un Proyecto de Centro por lo que es interesante que el Equipo esté conformado por **miembros de las diferentes etapas** existentes en el centro.
- Algún miembro del Equipo Directivo (indispensable los directores pedagógicos) formará parte del Equipo de Innovación.

Con capacidad de asumir diferentes puntos de vista o funciones valorando la **heterogeneidad como positiva**.

FUNCIONES DEL EQUIPO DE INNOVACIÓN

- A) La planificación, impulso, desarrollo y seguimiento de las líneas pedagógicas establecidas en el Plan de Innovación *
- B) Hacer propuestas de modificación curricular encaminadas a facilitar e impulsar los procesos de innovación
- C) La autorización, el seguimiento y la evaluación de las experiencias innovadoras introducidas en el aula, valorando:
- a. la práctica docente;
 - b. los recursos didácticos empleados;
 - c. la satisfacción de los docentes
 - d. los resultados de los alumnos.
- D) El diseño, aplicación y evaluación del Plan de Formación del Profesorado (en línea con el Plan de innovación)
- E) Proponer líneas de investigación para poder proyectar nuevas pautas de acción educativa.
- F) La creación de los materiales didácticos propios necesarios para el desarrollo del Programa de Innovación.
- G) Ofrecer recursos bibliográficos al resto del claustro para poder afianzar la formación recibida. *
- H) Generar encuentros entre los diferentes docentes para compartir experiencias educativas.
- I) Funcionar como canal de comunicación para que todos los profesores del centro puedan conocer las acciones que se están llevando a cabo en otros centros.
- J) Nexo de comunicación entre el Colegio y el Equipo de Titularidad (especialmente a través del coordinador del Equipo de Innovación). *
- K) Participar en los encuentros organizados por Escuelas Católicas de Madrid cuya temática esté vinculada al Programa de Innovación*

*Aunque todas son funciones durante todo el programa, las marcadas con asterisco son las específicas de la etapa 1: "Preparando el terreno".

ANEXO IV: Coaching Equipo Directivo + Equipo de Innovación

Una vez elaborado el "Sueño" y constituido el Equipo de Innovación hay que "empoderar" al Equipo Directivo y al Equipo de Innovación, juntos, para este proceso de cambio

que van a llevar a cabo en el Colegio. Para ello, deberán realizar sesiones de coaching ejecutivo con un especialista facilitado por la Fundación.

El coaching es una disciplina que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. Es una competencia que ayuda a la persona a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantiene y profundizar en sí mismo.

Se podría decir que el coaching es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su actuación. Es una actividad que genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño. El coaching es mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y de hacer cotidianamente.

El trabajo de coaching de grupo que proponemos en la Etapa Preparando el terreno del Programa de Innovación, está dirigido a todos los miembros del Equipo Directivo y del Equipo de Innovación. Se hace en un formato de veinte horas de duración distribuidas de la forma que mejor le convenga a cada Colegio.

El punto de partida de estas veinte horas de encuentro y reflexión son tres preguntas claves:

- ¿Dónde estamos en cuanto a la innovación en el centro?
- ¿Hacia dónde queremos caminar?
- ¿Qué papel vamos a tener cada una de las personas del Equipo Directivo y del Equipo de Innovación en este proceso?

Entre todos buscamos conjuntamente claves para generar una visión compartida en la organización desde nuestras visiones personales. Esta visión compartida nos ayuda a construir significados comunes, una visión colectiva lo que nos lleva a retomar el Sueño de la organización para finalmente preguntarnos: ¿y ahora qué?, ¿por dónde empezar?... dando nombre a nuestras líneas de actuación, a los primeros cambios necesarios que nos llevará a un compromiso compartido, y definiendo:

- Qué pasos son más importantes y los más urgentes.
- Cómo y cuándo vamos a dar cada uno de esos pasos.
- Quién va a dar cada uno de esos pasos.

Los **objetivos** a conseguir para estas sesiones de coaching son los siguientes:

- Ayudar a concretar el objetivo de innovación del centro.
- Crear las bases para que el proceso de cambio que se inicia sea realmente eficaz, eficiente y sostenible.
- Detectar y dinamizar el talento y potencialidades del ED y del EI.
- Reforzar la cohesión del Equipo Directivo y el Equipo de Innovación en un compromiso compartido.
- Revisar el Sueño y/o actualizarlo si se cree conveniente

Una vez realizado el coaching, el Equipo Directivo y el Equipo de Innovación abordarán la elaboración del Plan de Innovación.

ANEXO V: OBJETIVOS E INDICADORES DE LA ETAPA 1: PREPARANDO EL TERRENO

Estos son los objetivos e indicadores que hay que cumplir para terminar con éxito la etapa 1: "Preparando el terreno" y pasar a la siguiente etapa.

0 - ANTES DE INICIAR EL PROGRAMA DE INNOVACIÓN

OBJETIVO	INDICADOR/ES
0.1. Conocer el Plan Marco de innovación del Equipo de Titularidad y el Programa de Innovación que contiene. Que el Equipo Directivo lo valore positivamente y lo acepte para el Centro.	0.1.1 Se demanda al Ámbito Pedagógico del equipo de Titularidad documentación y asesoría para estudiar el Plan Marco de Innovación y su posible despliegue en el Colegio (en los colegios de Madrid será el equipo de innovación de Escuelas Católicas Madrid quien lo haga) 0.1.2 En el acta de reunión del Equipo Directivo se recoge el estudio y la aceptación del Plan y el Programa de Innovación. 0.1.3 El Equipo Directivo comparte con el claustro la presentación del Plan Marco y Programa de Innovación
0.2. Redactar el SUEÑO: "cómo me gustaría que fuera mi colegio en el año 2030". Esta redacción se hace con la participación de la comunidad educativa y la animación del Equipo Directivo.	0.2.1 El Equipo Directivo dinamiza el proceso de participación de la comunidad educativa para recoger todas las aportaciones. 0.2.2 La redacción final del SUEÑO la realiza el Equipo Directivo. 0.2.3 El SUEÑO redactado se comunica al resto de la comunidad educativa 0.2.4 El SUEÑO es enviado al Equipo de la RED, ámbito pedagógico

1 - LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

OBJETIVO	INDICADOR/ES
1.1. Proponer a aquellos profesores que sean líderes en sus respectivas etapas para que formen parte de Equipo de Innovación y se comprometan con la tarea.	1.1.1.- Se forma el Equipo de Innovación con los criterios propuestos en el Plan Marco de Innovación de la Fundación . 1.1.2.- Enviar al Equipo de Titularidad , ámbito pedagógico la composición del Equipo de Innovación y la distribución de funciones. 1.1.3.- Cada profesor que forma parte del Equipo de Innovación firma un compromiso de adhesión al mismo. 1.1.4.- La evaluación de las funciones del Equipo de Innovación se realizará anualmente.
1.2. Formar y apoyar a los miembros del Equipo de Innovación para que puedan liderar el cambio en el centro.	1.2.1.- El Centro establece un plan de formación específico para los miembros del Equipo de Innovación. 1.2.2.- El Equipo de Innovación aparece formalmente en el organigrama del Centro.

2 - PROCESO DE PREPARAR EL TERRENO

OBJETIVO	INDICADOR/ES
2.1. Constituir el Equipo de Innovación con los profesores líderes de sus respectivas etapas.	Ver los indicadores del objetivo 1.2
2.2. Realizar el coaching de grupo al Equipo Directivo + Equipo de Innovación.	2.2.1.- Esta formación tendrá una duración de unas 20 horas lectivas y la coordinará el Equipo de Titularidad , ámbito pedagógico
2.3. Tras la realización del coaching de grupo, determinar los objetivos de innovación del centro y cuál va a ser el eje sobre el que se va a apoyar la innovación.	2.3.1.- Como consecuencia de este coaching de grupo, se realizarán las siguientes tareas: a) Fijar el objetivo de innovación del Centro por consenso de los Equipos Directivos y Equipo de Innovación. b) Revisar y volver a redactar, si procede, "el Sueño". c) Cada miembro del Equipo de Innovación se compromete a asumir la responsabilidad que supone pertenecer a él. d) Se hace partícipe a todo el claustro de cómo se ha hecho este proceso de coaching de grupo y de sus resultados recogiendo las aportaciones que mejoren o maten el Sueño. e) Hacer un primer esbozo de un plan de formación en metodologías innovadoras. 2.3.2.- Las tareas a, b y e se redactan en un documento que el centro envía al Equipo de Titularidad , ámbito pedagógico
2.4. Elaborar un Plan de Formación del profesorado a partir del Plan de innovación para el curso actual que se tiene que ir implementando y renovando cada curso escolar.	2.4.1.- Elaborar el Plan de Formación en metodologías innovadoras para el siguiente curso escolar, a partir del Plan de Innovación 2.4.2.- Enviar este plan al Equipo de Titularidad , ámbito pedagógico. 2.4.3.- Al terminar el curso escolar, se evalúa el plan de formación en innovación del curso que finaliza.
2.5. Asumir el compromiso de participación en la formación en metodologías innovadoras proporcionadas desde el Equipo de titularidad.	2.5.1.- En el plan de formación del objetivo 2.4 se materializa este compromiso. 2.5.2.- Formación en cascada: las formaciones recibidas se tienen que dar a conocer en el claustro del modo que se considere conveniente y compartir cómo se están experimentando en el aula. 2.5.3.- Aprovechar cualquier formación innovadora que ofrezca otra entidad (Institución, Universidad...)
2.6. Conocer la realidad de otros centros innovadores.	2.6.1.- Asistencia de algún miembro del claustro a un mínimo del 50% de las visitas propuestas por La Fundación a través de Escuelas Católicas Madrid a colegios innovadores. 2.6.2.- Participar en todas las asambleas posibles de los colegios de la Fundación y de Escuelas Católicas Madrid

3 - PLAN DE INNOVACIÓN

OBJETIVO	INDICADOR/ES
3.1. Escribir el Plan de Innovación del centro partiendo del objetivo de innovación y del SUEÑO.	3.1.1.- Se redacta el Plan de Innovación partiendo del objetivo de la innovación que se ha fijado en el indicador 2.3.1-a.
	3.1.2.- El Plan de Innovación se presenta en el claustro, a comienzo del curso, y queda fijado para poder evaluarlo cada año.
	3.1.3.- El Plan de Innovación se presenta al Consejo Escolar, a la Asociación de Padres, y se envía al Equipo RED, ámbito pedagógico.
3.2. Experimentar en todas las etapas del centro con alguna metodología y/o herramienta en las que el profesorado ha recibido formación.	3.2.1.- Todas las etapas experimentarán al menos con una iniciativa de innovación al año.
	3.2.2.- En la última "jornada de puertas abiertas" se presentarán algunas de estas prácticas innovadoras.
3.3. Los objetivos del Plan de Innovación están presentes en las programaciones en las que se refleja la formación recibida en metodologías activas.	3.3.1.- Al menos el 70% de los profesores que se han formado en metodologías activas, tienen que reflejarlo en alguna de las unidades didácticas de su programación.
	3.3.2.- Cada equipo de etapa, curso, y/o departamento, verifica que en las programaciones están incluidas al menos una metodología activa.
3.4. Entender la educación y la innovación educativa como una Buena Noticia.	3.4.1.- La innovación llega a todas las áreas como reflejo de la Buena Noticia y con una propuesta concreta y transformadora

4 - COMUNICAR QUE SOMOS UN CENTRO INNOVADOR

OBJETIVO	INDICADOR/ES
4.1. Celebrar y compartir en el claustro los cambios metodológicos que se van produciendo en el colegio, los diferentes usos de los materiales didácticos, la transformación de los espacios colegiales, etc.	4.1.1.- Al menos una vez cada curso, se hace una sesión de formación en cascada para compartir la formación recibida.
	4.1.2.- Al menos una vez al año, el 25% de los profesores se compromete a asistir a una sesión de clase de otro compañero de una etapa diferente, para hacer de observador y aprender de las innovaciones pedagógicas.
	4.1.3.- Creación de un cuaderno de bitácora compartido o tablón de buenas prácticas en el que se van narrando los cambios innovadores que se producen en el centro: metodologías, estrategias, etc. PORTFOLIO DE LA INNOVACIÓN COLEGIAL.
	4.1.4.- Buscar a lo largo del año un momento celebrativo para compartir los logros en la innovación que se van consiguiendo.(OPTATIVO)
4.2. Comunicar a la comunidad educativa qué cambios se están realizando en el centro en línea de innovación educativa, y cómo esos cambios van a repercutir en el modelo educativo.	4.2.1.- Una comunicación al año del proyecto de innovación a la Comunidad Educativa, sin olvidar al personal no docente, alumnos, personal de actividades extraescolares, ex-alumnos...
	4.2.2.- Todas las reuniones con padres de alumnos tienen un espacio para explicar qué se está haciendo en innovación educativa.
	4.2.3.- Reflejar la innovación en la página web del centro como medio de información a las familias.
4.3. Participar en lo posible en la red de centros pertenecientes al Programa de Innovación de Escuelas Católicas Madrid y en particular con aquellos que están en la fase "Preparando el Terreno".	4.3.1.- El Equipo de Innovación se responsabiliza en el desarrollo del Programa de Innovación y en conocer la evolución de los demás centros que están en el programa de Escuelas Católicas Madrid.

ANEXO VI: OBJETIVOS E INDICADORES DE LA ETAPA 2: SEMILLA

Estos son los objetivos e indicadores que hay que cumplir para terminar con éxito la etapa 2: "Semilla"

1 - RAMA: LIDERAZGO

OBJETIVO	INDICADOR/ES	Sugerencias de evidencias
1.1. La Titularidad ha de definir, junto con el Equipo directivo el estilo de liderazgo que se identifica con los valores de la institución	1.1.1.- Existe un documento donde se refleja el perfil del líder que se desea para el centro: competencial y de valores.	- Elaboración del documento por parte de la Titularidad
	1.1.2.- Se programa al menos una reunión/ encuentro de acompañamiento y formación de la Titularidad con Equipo Directivo	- Fecha prevista en la Programación del Centro.
	1.1.3.- La Titularidad está informada y avala este proceso de cambio e innovación que se está haciendo en el centro.	- Acta de reunión de información
1.2. Potenciar el liderazgo pedagógico del Equipo Directivo.	1.2.1.- Los miembros del equipo directivo participan en los procesos formativos pedagógicos y los ponen en práctica en su aula	- Plan de formación y seguimiento de implantación
	1.2.2.- Al menos dos miembros del ED realizan una formación específica en liderazgo pedagógico	- Plan de formación
	1.2.3.- El ED asegura el acompañamiento 1:1 (con entrevista personalizada) de cada miembro del claustro, al menos, una vez al año y de forma estructurada.	- Calendario y protocolo de entrevista (también se podría elaborar una ficha con las conclusiones)
1.3. El ED acompañado por la Titularidad, ha de conectar el Carácter Propio con las prácticas escolares, estableciendo criterios de control	1.3.1.- Existe una rúbrica que evalúa cómo se refleja el carácter propio con las decisiones cotidianas: política laboral del centro, participación de las familias, criterios de ejecución económica... El EDIR aplica y revisa anualmente esta rúbrica.	- Documento de rúbrica
	1.3.2.- Existen evidencias que reflejan cómo es el estilo de comunicación del EDIR hacia el resto del claustro: estas son anualmente evaluadas por el EDIR y el E. I. conjuntamente.	- Documento que recoja algún ejemplo de toma de decisiones para la entrevista de evaluación con el ED.
	1.4. Iniciar procesos de coaching en liderazgo para todos aquellos que realizan funciones de liderazgo educativo en el centro	- Entrevista: descripción de la situación.

2 - RAMA: PROYECTO PEDAGÓGICO

OBJETIVO	INDICADOR/ES	Sugerencias de evidencias
2.1. Implementar las metodologías activas recogidas en el Plan Estratégico, al servicio del Proyecto pedagógico.	2.1.1.- Están establecidos los acuerdos de verticalidad y coherencia sobre las metodologías elegidas por el centro.	- Plan de Centro
	2.1.2.- Existe un plan de formación continua que contempla dichas metodologías activas.	- Plan de formación
	2.1.3.- Las herramientas de evaluación son coherentes con las metodologías activas implantadas: muchas de esas herramientas de evaluación son comunes para varias metodologías que el profesor utiliza.	- Programación de aula
	2.1.4.- Los alumnos conocen y manejan las diferentes formas de evaluación de los procesos educativos y de la actividad docente.	- Entrevista a alumnos
	2.1.5.- Al menos un tercio del profesorado del centro se forma en portfolio docente: desde el E I se invita a hacer portafolios docentes que reflejen las mejores buenas prácticas educativas y establece el modo de compartirlas.	- Portfolio docente.
2.2. Reflexionar sobre la propia práctica docente en un proceso de crecimiento profesional en el marco del Proyecto Educativo de Centro	2.2.1.- El Equipo de Innovación crea un blog de innovación, u otra herramienta para que cada profesor reflexiones sobre su propia práctica docente, la registre y la comparta con otros docentes.	- Herramienta. Entrevistas profesorado
	2.2.2.- Al menos una vez por evaluación se crea un espacio y tiempo de reflexión, programados por el ED	- Plan de Centro
	2.2.3.- Programar conjuntamente y de forma coordinada al menos una unidad didáctica interdisciplinar por curso	- Unidad didáctica
	2.2.4.- Evaluar y establecer procesos de mejora de las unidades interdisciplinares programadas	- Documento de evaluación de la unidad interdisciplinar.
2.3. Generar procesos de mejora utilizando la herramienta de coaching pedagógico	2.3.1.- Hay un plan de coaching pedagógico (interno y/o externo) en el centro.	- Plan de coaching
	2.3.2.- Todos los miembros del equipo de innovación tienen que haber hecho un proceso de coaching pedagógico	- Plan de coaching
	2.3.3.- Algunos profesores voluntarios realizan un proceso de coaching pedagógico	- Plan de coaching
	2.3.4.- Los procesos de coaching pedagógico generan unas conclusiones que se concretan en acciones de mejora recogidas en el plan de innovación	- Plan de innovación

2.4. Optimizar los recursos del centro para desarrollar adecuadamente el Proyecto Pedagógico.	2.4.1.- Las reformas arquitectónicas y las compras del mobiliario que se hagan en el centro están al servicio del Proyecto Pedagógico. Por este motivo, el EI ha de tener voz y voto en estas decisiones.	- Entrevista
	2.4.3.- Durante el proceso de elaboración de presupuestos se consulta los equipos pedagógicos para que los presupuestos respondan a las necesidades de innovación del centro.	- Entrevista
2.5. Dotar a los profesores nuevos de las claves imprescindibles para que puedan desarrollar su labor en consonancia con el Proyecto Pedagógico	2.5.1.- Existe un plan de formación básica que es obligatorio para el profesorado nuevo.	- Plan de formación
	2.5.2.- Se ha establecido la figura del profesor-mentor que acompaña a los profesores nuevos durante el primer año de estancia en el colegio	- Entrevista a profesores nuevos
	2.5.3.- Hay un sistema de evaluación pedagógica de los profesores nuevos en los dos primeros años de actividad docente en el centro.	- Sistema de evaluación
2.6. Alinear las TICs al servicio del Aprendizaje y la Comprensión (TACs)	2.6.1.- Se incorpora en el Plan de Innovación la introducción de elementos TICs.	- Plan innovación
	2.6.2.- El equipo de I reflexiona sobre los criterios de incorporación de las TICs.	- Entrevista Equipo Innovación

3 - RAMA: REDES

OBJETIVO	INDICADOR/ES	Sugerencias de evidencias
3.1. Consolidar la Red de primer nivel (Comunidad Educativa)	3.1.1.- Una vez al trimestre se reúne todo el claustro en grupos <u>interactivos</u> para compartir sus experiencias de innovación.	- Plan de centro. Acta reuniones.
	3.1.2.- Se evalúa el uso del blog de innovación (o bien el soporte tecnológico que exista) tal y como se dice en el indicador 2.21. que permita compartir experiencias y recursos de innovación educativa.	- Existencia del soporte tecnológico.
	3.1.3.- Los miembros del PAS han recibido información de la situación, momento y etapa de los cambios organizativos del centro	- Calendario/ documento informativo.
	3.1.4.- Se crean espacios de comunicación entre alumnos y profesores donde se puede expresar la valoración del funcionamiento del centro y aportar propuestas de cambio.	-Plan de centro. Entrevista
	3.1.5.- Se ofrecen espacios y tiempos donde las familias pueden compartir la actividad educativa del centro.	- Plan de centro.
	3.1.6.- Las jornadas de puertas abiertas para los padres de los alumnos que ya están en el centro, se utilizan como medio para compartir las innovaciones que se van introduciendo. actualmente se encuentran en el centro.	- Plan de centro/ Documentación gráfica.
3.2. Potenciar la Red de segundo nivel (otros centros de la institución, del programa 43,19 y otras realidades escolares)	3.2.1.- Al menos 1/3 del claustro ha asistido a alguna de las visitas de aprendizaje que Innovación 43.19 organiza a otros centros.	- Plan de formación
	3.2.2.- Asistencia a todas las asambleas y grupos de seguimiento del programa 43,19 (colegios de Madrid)	- Listado de participantes
	3.2.3.- Creación de herramientas o estrategias con el objetivo de compartir el proceso de innovación del centro con otros centros educativos (buenas prácticas, oferta para ser visitado, intercambio con otros centros, redes sociales...)	- Herramientas y estrategias elaboradas
3.3. Identificar e iniciar la Red de tercer nivel (realidades educativas del entorno)	3.3.1.- Se recoge en un listado las realidades no escolares del entorno y que pueda tener incidencia positiva en el centro.	- Listado valorativo de las realidades educativas del entorno.
	3.3.2.- Se crea un espacio de reflexión que nos ayude a encajar las realidades anteriores dentro de la programación del centro.	- Entrevista profesores.
	3.3.3.- El centro se ofrece como centro de prácticas que trabaja la innovación educativa	- Programación anual.

4 - RAMA: INVESTIGACIÓN

OBJETIVO	INDICADOR/ES	Sugerencias de evidencias
4.1. Integrar la cultura de la evaluación como elemento de diagnóstico y de mejora del centro.	4.1.1.- El centro crea una herramienta para que cada profesor pueda hacer la autoevaluación de su práctica docente. Cada profesor comparte esta autoevaluación, al menos, con otro compañero de una etapa distinta.	- Rubrica de evaluación y entrevista.
	4.1.2.- Se crea un instrumento para evaluar la satisfacción de alumnos y profesorado en el proceso enseñanza-aprendizaje	- Instrumento de evaluación.
	4.1.3.- El ED y el de innovación, de forma independiente, elaboran indicadores para evaluar los objetivos anuales.	- Tabla de objetivos e indicadores de ED y EI..
	4.1.4.- La memoria recoge la evaluación y las propuestas de mejora que surgen de los indicadores anteriores y se concretan en la programación anual como objetivos.	-Memoria del año anterior y Programación Anual del siguiente año.
	4.2.1.- Al menos un profesor de cada etapa forma en la metodología investigación-acción y lo comparte con los compañeros.	- Plan de formación
4.2. Animar e impulsar procesos sencillos de investigación en el centro.	4.2.2.- Se elabora al menos una investigación-acción en el centro y se evalúa con la rúbrica proporcionada por el Programa 43.19	- Documento de la investigación.
4.3- Crear espacios internos para divulgar la investigación realizada en el centro.	4.3.1.- Hay alguna publicación con las investigaciones realizadas por los docentes: estas podrán ser en el formato que se considere más adecuado: revista colegial, web, blog...	- Publicaciones
	4.3.2.- Se programa una jornada sencilla anual de buenas prácticas en el centro.	- Programación anual

ANEXO VII: OBJETIVOS E INDICADORES DE LA ETAPA 3: ÁRBOL

1 - RAMA: LIDERAZGO

OBJETIVO	INDICADOR/ES
1.1. El Equipo directivo pone en práctica mecanismos de evaluación del liderazgo, acorde con el estilo definido en la etapa Semilla.	1.1.1.- Existe evidencia del mecanismo de evaluación del liderazgo, al menos del Equipo directivo, en el centro. 1.1.2.- Se analizan las conclusiones de la evaluación y se identifican los aspectos de mejora. 1.1.3.- La Titularidad conoce los resultados de la evaluación y avala los aspectos de mejora establecidos.
1.2. Consolidar el liderazgo pedagógico del Equipo Directivo y ampliarlo a personas que coordinan equipos.	1.2.1.- Existe una sistemática de transmisión en cascada de la formación recibida por los líderes. 1.2.2.- Los líderes que coordinan equipos conocen el documento donde queda reflejado cómo los valores de la institución se traducen en las acciones cotidianas del centro. 1.2.3.- Se tiene una herramienta de evaluación (rúbrica) del documento anterior.
1.3. Asegurar el acompañamiento y seguimiento de las personas del centro que realicen funciones de liderazgo.	1.3.1.- Está definida una estructura de seguimiento y acompañamiento para los líderes de segundo y tercer nivel¹. 1.3.2.- Están consolidados los procesos de coaching en liderazgo dentro del equipo directivo; este es un coaching de grupo 1.3.3.- Los miembros del equipo directivo hacen procesos de coaching en liderazgo con los líderes de otro nivel.
1.4. Los nuevos líderes se forman asegurando la continuidad de la línea existente en el centro.	1.4.1.- Está establecido claramente en el plan de formación del centro la continuidad de formación mínima requerida para los nuevos líderes (líderes de primer o segundo nivel). 1.4.2.- Los nuevos líderes participan de la formación institucional para directivos si existiera.
1.5. Analizar la realidad tecnopedagógica del centro y señalar algunas líneas de crecimiento.	1.5.1.- El E.D., pidiendo la colaboración necesaria, elabora un informe sobre la situación de la implantación de las tecnologías y las posibles líneas de mejora. 1.5.2.- El E.D., garantiza que al menos un 50% del profesorado tiene un nivel equivalente al B2 de competencia digital.².

¹Líderes de primer nivel es Titularidad, Director General y otras personas que tienen capacidad de decisión en la globalidad del centro.
Líderes de segundo nivel: personas que tienen capacidad de decisión sobre una etapa del centro.
Líderes de tercer nivel: quienes coordinan equipos de trabajo o de ámbitos.

² Hay que elaborar un documento describiendo los niveles de competencia digital

1 - RAMA: PROYECTO PEDAGÓGICO

OBJETIVO	INDICADOR/ES
2.1. Consolidar un proyecto pedagógico integrado en el proyecto educativo que lo haga reconocible en todos los ámbitos.	2.1.1.- Crear la "imagen pedagógica"³ del centro en el inicio de la etapa; se revisa y se actualiza al final de cada curso escolar. 2.1.2.- Crear un documento, en caso de que no existiera, donde se recoja el "perfil de salida del alumno" en relación al Proyecto Pedagógico. 2.1.3.- El centro dispone de las evidencias que garantizan que la organización del colegio, los tiempos, los espacios... son flexibles en función del Proyecto Pedagógico.
2.2. Evaluar la práctica docente para generar procesos de mejora.	2.2.1.- Partiendo de la valoración que alumnos y familias hacen de la práctica docente, diseñar procesos de mejora. 2.2.2.- Generar algún mecanismo de coevaluación entre profesores de la misma etapa para garantizar un feedback objetivo de la práctica docente. 2.2.3.- Al terminar la etapa árbol, todos los profesores tienen su portfolio docente compartido internamente.
2.3. Sistematizar un plan de coaching pedagógico para el profesorado.	2.3.1.- Se asegura la necesaria formación del profesorado para que el plan de coaching pedagógico pueda funcionar. 2.3.2.- Al menos el 80% del profesorado tiene experiencia de coaching pedagógico como coach y/o coachee.
2.4. Afianzar las TACs al servicio del proyecto pedagógico.	2.4.1.- Hacer un mapa de implantación de la tecnología en el centro al iniciar la etapa Árbol. 2.4.2.- Volver a hacer este mapa al terminar y contrastar los avances experimentados.

³ Imagen (representación visual) que refleje de una manera clara la situación actual, puntual, de la implantación de las distintas metodologías, herramientas y proyectos en el centro.

3 - RAMA: REDES

OBJETIVO	INDICADOR/ES
3.1. Estructurar el proceso de comunicación.	3.1.1.- Existe un plan de comunicación interna. 3.1.2.- Los documentos están accesibles con los permisos adecuados a cada usuario. 3.1.3.- Existe un sistema de comunicación digital entre familia y centro. 3.1.4.- Se han articulado mecanismos de colaboración con familias y alumnos para el desarrollo de proyectos innovadores de centro. 3.1.5.- Creación de un plan de marketing y la figura del <u>community manager</u> como catalizador de la creación de la marca propia del centro (<u>branding</u>).
3.2. Sistematizar el compromiso de compartir experiencias de forma continua con otros centros 43.19.	3.2.1.- Se participa activamente compartiendo acciones y recursos en la plataforma de Innovación 43.19 ⁴ . 3.2.2.- El colegio se ofrece para ser referencia para otros centros. 3.2.3.- Se participa en al menos un proyecto intercolegial innovador con algún centro del Programa u otras realidades escolares.
*El equipo 43.19 creará esta plataforma.	
3.3. Consolidar la participación del centro en el entorno aportando y acogiendo acciones que conlleven mejoras.	3.3.1.- El centro tiene un plan de acción social con entidades del entorno, cuyo objetivo sea la transformación social del mismo. 3.3.2.- Se planifican actividades en las que puedan participar los antiguos alumnos. 3.3.3.- Se ha creado alguna alianza con instituciones de educación que impulsen la investigación y mejora en el centro.

4 - INVESTIGACIÓN

OBJETIVO	INDICADOR/ES
4.1. Consolidar y sistematizar procesos de investigación en todas las etapas del centro.	4.1.1.- Se realiza al menos, una investigación-acción por etapa, de forma anual, que tenga por objetivo la mejora educativa del centro. 4.1.2.- Se establecen relaciones con Universidades para colaborar en proyectos de investigación. 4.1.3.- Se participa, al menos, en alguna convocatoria interna o externa al centro de investigaciones educativas. 4.1.4.- Al menos, el 20% del profesorado está formado en investigación-acción.
4.2. Integrar los resultados de las investigaciones en el proyecto pedagógico.	4.2.1.- En los documentos del centro se evidencian los resultados de las investigaciones (Memoria, PGA, Plan estratégico...) 4.2.2.- Los resultados de las investigaciones deben generar una serie de conclusiones que modifiquen o refuercen la práctica docente.
4.3- Publicar las investigaciones que se han llevado a cabo en el centro.	4.3.1.- Existe un portfolio de centro con todas las investigaciones realizadas. 4.3.2.- Se hace público el portfolio de investigación del centro.

ANEXO VI: CONTROL DE MODIFICACIONES

Revisión	Modificación	Fecha
1	Edición inicial del documento.	22-9-2014
2	Herramienta de diagnóstico Anexo I Herramientas para elaborar el Plan de acción	6 a 24-10-14
3	Modificación Objetivos etapa semilla e inclusión de Objetivos de la etapa árbol.	03/09/2020
4	Modificación de vocabulario acorde a la Fundación Educativa Sofía Bara y nueva edición.	16/09/2021



www.fesofiabarar.es



@fesofiabarar



FUNDACIÓN EDUCATIVA

Sofía Barar