www.fundaciontrilema.org

@carmenpellicer_

‘EL LIBRO BLANCO DE LA PROFESIÓN DOCENTE Y SU ENTORNO ESCOLAR’

Implicaciones para los profesores de Bachillerato

Fundación TRILEMA

Carmen Pellicer Iborra

VEMOS…
LA LENGUA DE LAS MARIPOSAS

Fundación TRILEMA

Empecemos por el principio…
¡¡EVALUANDO!!

Fundación TRILEMA

¿QUÉ VAMOS A HACER?

1. ¿Qué es un Libro Blanco?
2. ¿Cómo se gesta este Libro Blanco?
3. ¿Cuáles son las claves del Libro?
    1. ¿Cuál es el papel de los docentes en la mejora educativa?
        1. ¿Hasta los de Bachillerato queremos cambiar?
    2. ¿Qué desafíos afronta hoy la profesión docente?
    3. ¿Cómo se cambia un sistema educativo?
4. ¿ Y ahora qué?

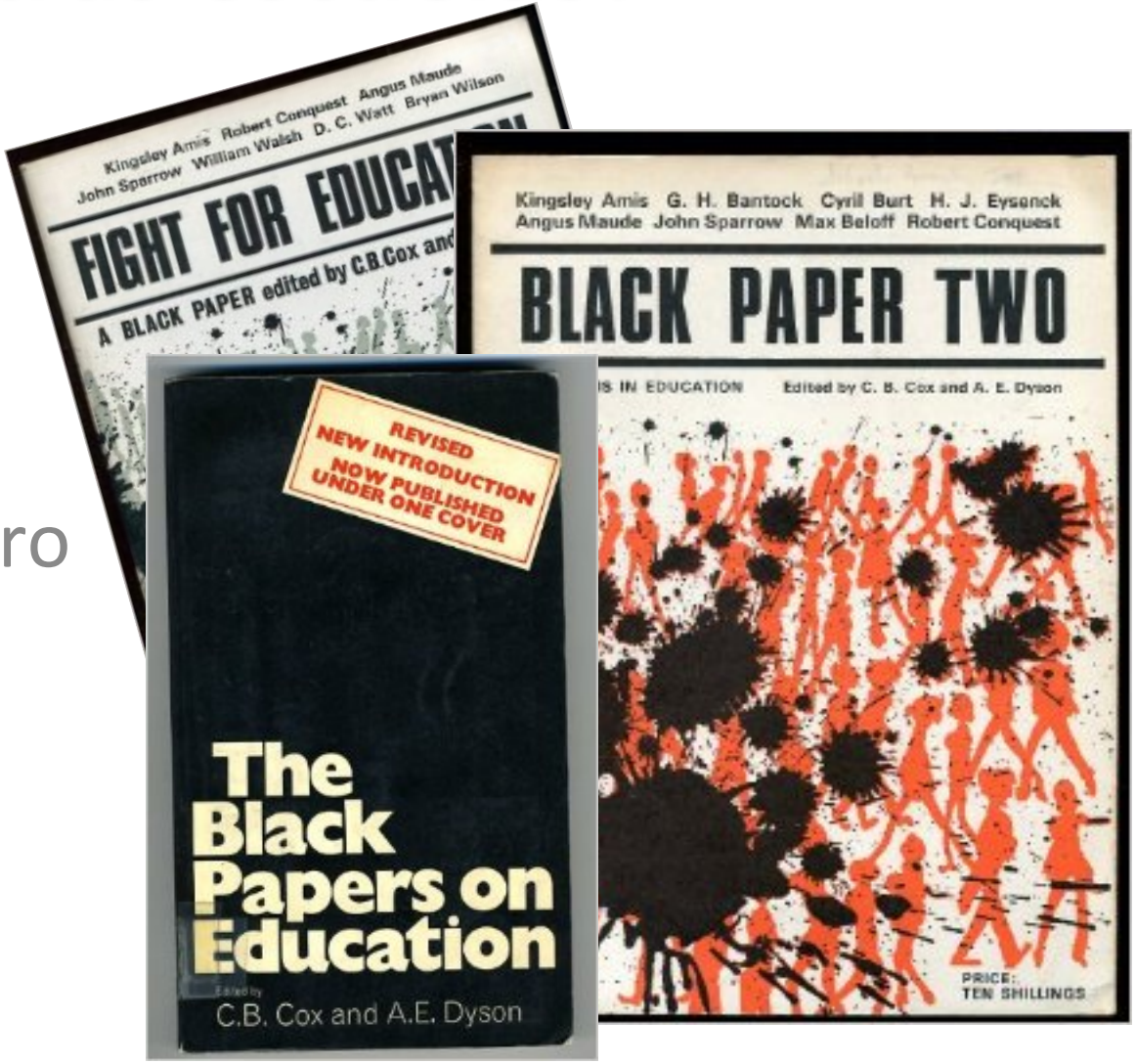
Fundación TRILEMA

1. ¿Qué (NO) es un Libro Blanco?

Fundación TRILEMA

¿Qué no queremos ver en nuestras escuelas?

¿Hagamos nuestro ‘Libro Negro?



Fundación TRILEMA

2.¿Cuáles son las claves del Libro Blanco?

UNESCO

EL CORREO

PUBLICACION DE LA ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACION, LA CIENCIA Y LA CULTURA

19 Avenue KLEBER - PARIS 16e

FEBRERO 1948

VOLUMEN I.—Num. 1.

Se aprobó el programa de 194

DELEGADOS DE TODO

REUNIDOS EN LA CAPIT

Bienvenida de México a la Unesco

Al Lector

Maritain Pide Unidad de Acci

Presupuesto 7,682,637

El Presidente Alemán

El Lic. Gual Vidal

J. Maritain,

6 Noviembre 1947

Fundación TRILEMA

2.a. Los docentes y la transformación del sistema educativo .

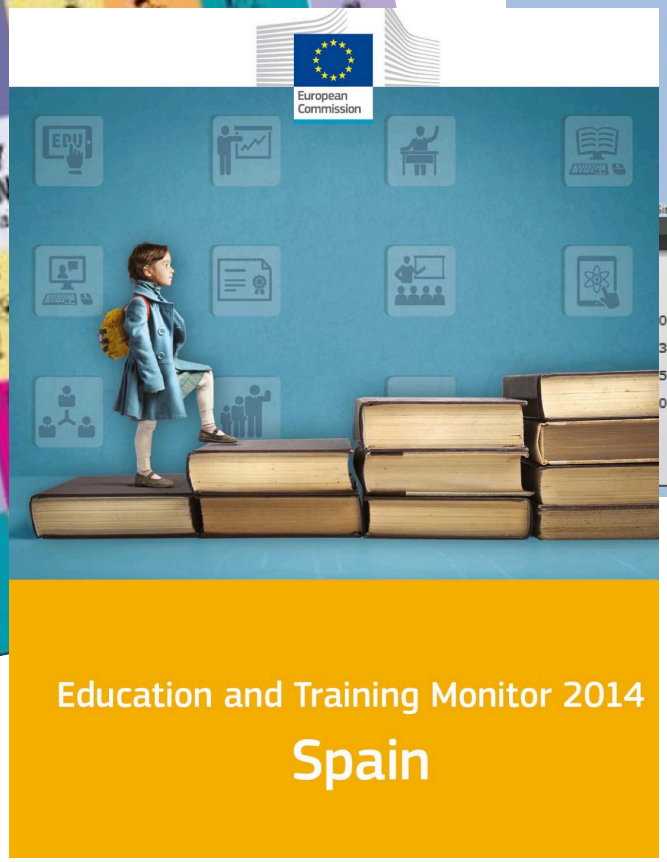
- 1.- Las razones del cambio
- 2.- El aula en el centro de cambio
- 3.- El Centro
- 4.- El Centro como catalizador
- 5.- Una visión sistémica

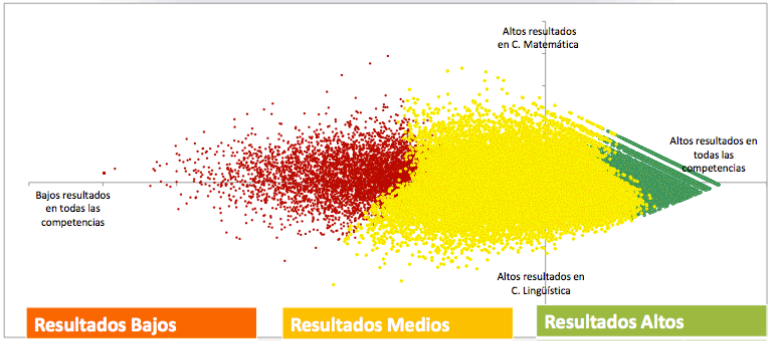
Fundación TRILEMA

2.1. ¿Por qué queremos cambiar nuestro sistema educativo?

1. Lo que deseamos: Comprometidos con una visión de escuela
2. Lo que hemos visto: Qué hace buena una experiencia educativa
3. Lo que sabemos: La investigación sobre la naturaleza del aprendizaje
4. Lo que nos exigen: Las presiones externas a la escuela

Fundación TRILEMA





Resultados Bajos	
% Alumnado	11,33%
C. Matemática	344
C. Lingüística	318

Resultados Medios	
% Alumnado	56,42%
C. Matemática	476
C. Lingüística	491

Resultados Altos	
% Alumnado	32,25%
C. Matemática	601
C. Lingüística	584

PRUEBAS DE DIAGNÓSTICO y REVALIDAS VARIAS

O Cómo disfrutar del fracaso…

Fundación TRILEMA

FRACASO ESCOLAR Y ÉXITO EDUCATIVO 2007

		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	Dimensión 6
Dimensiones de bienestar infantil	Posición media en las clasificaciones (para las 6 dimensiones)	Bienestar material	Salud y seguridad	Bienestar educativo	Relaciones Familiares y entre iguales	Conductas y riesgos	Bienestar subjetivo
Países Bajos	4,2	10	2	6	3	3	1
Suecia	5,0	1	1	5	15	1	7
Dinamarca	7,2	4	4	8	9	6	12
Finlandia	7,5	3	3	4	17	7	11
España	8,0	12	6	15	8	5	2
Suiza	8,3	5	9	14	4	12	6
Noruega	8,7	2	8	11	10	13	8
Italia	10,0	14	5	20	1	10	10
Irlanda	10,2	19	19	7	7	4	5
Bélgica	10,7	7	16	1	5	19	16
Alemania	11,2	13	11	10	13	11	9
Canadá	11,8	6	13	2	18	17	15
Grecia	11,8	15	18	16	11	8	3
Polonia	12,3	21	15	3	14	2	19
República Checa	12,5	11	10	9	19	9	17
Francia	13,0	9	7	18	12	14	18
Portugal	13,7	16	14	21	2	15	14
Austria	13,8	8	20	19	16	16	4
Hungría	14,5	20	17	13	6	18	13
Estados Unidos	18,0	17	21	12	20	20	–
Reino Unido	18,2	18	12	17	21	21	20

Países de la OCDE con datos insuficientes para su inclusión en este informe: Australia, Islandia, Japón, Luxemburgo, México, Nueva Zelanda, Eslovenia, Corea del Sur, Turquía.

Fundación TRILEMA

FRACASO ESCOLAR Y ÉXITO EDUCATIVO 2014

Fig. 6.1 Comparación del panorama de UNICEF del bienestar infantil c
la tabla clasificatoria de la satisfacción vital de los niños

Clasificación	Tabla clasificatoria de UNICEF del bienestar infantil	Clasificación	Tabla clasificatoria de la satisfacción vital de los niños	Diferencia en clasificación
1	Países Bajos	1	Países Bajos	sin cambio
2	Noruega	2	Islandia	+1
3	Islandia	3	España	+16
4	Finlandia	4	Finlandia	sin cambio
5	Suecia	5	Grecia	+20
6	Alemania	6	Bélgica	+3
7	Luxemburgo	7	Noruega	–5
8	Suiza	8	Suiza	sin cambio
9	Bélgica	9	Estonia	+14
10	Irlanda	10	Eslovenia	+2
11	Dinamarca	11	Suecia	–6
12	Eslovenia	12	Irlanda	–2
13	Francia	13	Dinamarca	–2
14	República Checa	14	Reino Unido	+2
15	Portugal	15	Italia	+7
16	Reino Unido	16	Austria	+2
17	Canadá	17	Luxemburgo	–10
18	Austria	18	Francia	–5
19	España	19	República Checa	–5
20	Hungría	20	Letonia	+8
21	Polonia	21	Portugal	–6
22	Italia	22	Alemania	–16
23=	Estonia	23	Estados Unidos	+3
23=	Eslovaquia	24	Canadá	–7
25	Grecia	25	Eslovaquia	–2
26	Estados Unidos	26	Hungría	–6
27	Lituania	27	Lituania	sin cambio
28	Letonia	28	Polonia	–7
29	Rumanía	29	Rumanía	sin cambio

		Bienestar general	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5
		Clasificación promedio (en las 5 dimensiones)	Bienestar material	Salud y seguridad	Educación	Conductas y riesgos	Vivienda y medio ambiente
			(clasificación)	(clasificación)	(clasificación)	(clasificación)	(clasificación)
1	Países Bajos	2,4	1	5	1	1	4
2	Noruega	4,6	3	7	6	4	3
3	Islandia	5	4	1	10	3	7
4	Finlandia	5,4	2	3	4	12	6
5	Suecia	6,2	5	2	11	5	8
6	Alemania	9	11	12	3	6	13
7	Luxemburgo	9,2	6	4	22	9	5
8	Suiza	9,6	9	11	16	11	1
9	Bélgica	11,2	13	13	2	14	14
10	Irlanda	11,6	17	15	17	7	2
11	Dinamarca	11,8	12	23	7	2	15
12	Eslovenia	12	8	6	5	21	20
13	Francia	12,8	10	10	15	13	16
14	República Checa	15,2	16	8	12	22	18
15	Portugal	15,6	21	14	18	8	17
16	Reino Unido	15,8	14	16	24	15	10
17	Canadá	16,6	15	27	14	16	11
18	Austria	17	7	26	23	17	12
19	España	17,6	24	9	26	20	9
20	Hungría	18,4	18	20	8	24	22
21	Polonia	18,8	22	18	9	19	26
22	Italia	19,2	23	17	25	10	21
23=	Estonia	20,8	19	22	13	26	24
23=	Eslovaquia	20,8	25	21	21	18	19
25	Grecia	23,4	20	19	28	25	25
26	Estados Unidos	24,8	26	25	27	23	23
27	Lituania	25,2	27	24	19	29	27
28	Letonia	26,4	28	28	20	28	28
29	Rumanía	28,6	29	29	29	27	29

'Debido a la ausencia de datos sobre una serie de indicadores, no se han podido incluir en la tabla clasificatoria del bienestar infantil los siguientes países miembros de la OCDE o la UE: Australia, Bulgaria, Chile, Chipre, Israel, Japón, Malta, México, Nueva Zelanda, la República de Corea y Turquía.

Fundación TRILEMA

Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos

1. **Consiguieron a las personas más aptas para ejercer la docencia** *(La calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes).*

2. **Desarrollaron a estas personas hasta convertirlas en instructores eficientes** *(La única manera de mejorar los resultados es mejorando la formación permanente).*

3. **Implementaron sistemas y mecanismos de apoyo específicos para garantizar que todos los niños sean capaces de obtener los beneficios de una educación de excelencia** *(La única manera de que el sistema logre el mayor desempeño consiste en elevar el estándar de todos los estudiantes).*

Fundación TRILEMA

Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos

1. Un sistema educativo puede mejorar de forma significativa independientemente de donde empiece
2. Hay excesivamente poco foco en el "proceso" en el debate de hoy en día. (se centran más en estructuras y recursos)
3. Cada fase específica del proceso de mejora está asociada con un conjunto de intervenciones único.
4. El contexto del sistema puede no determina el qué hacer, pero si determina el cómo hacerlo: cuándo podemos permitirnos persuadir en vez de mandar

Fundación TRILEMA

Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos

5. Hay 6 intervenciones que ocurren en todos los niveles de desempeño para todos los sistemas:

   - Construir las capacidades de enseñar de los profesores y de gestionar de los directores,
   - Evaluar a los alumnos,
   - Mejorar la información del sistema,
   - Facilitar las mejoras por medio de la introducción de políticas y leyes en educación,
   - Revisión del curriculum y los estándares y
   - Asegurar la estructura de remuneración y reconocimiento adecuado para los profesores y directores

Fundación TRILEMA

Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos

6. Los sistemas más avanzados se mantienen en el proceso de mejora equilibrando la autonomía de los colegios con una práctica de la enseñanza sostenible.

7. Los líderes del sistema se aprovechan de las circunstancias de cambio para lanzar las reformas. Tres son las más favorables:
   1. Una crisis socio-económica;
   2. Un informe crítico de alto perfil sobre el desempeño del sistema;
   3. Un cambio en el liderazgo.

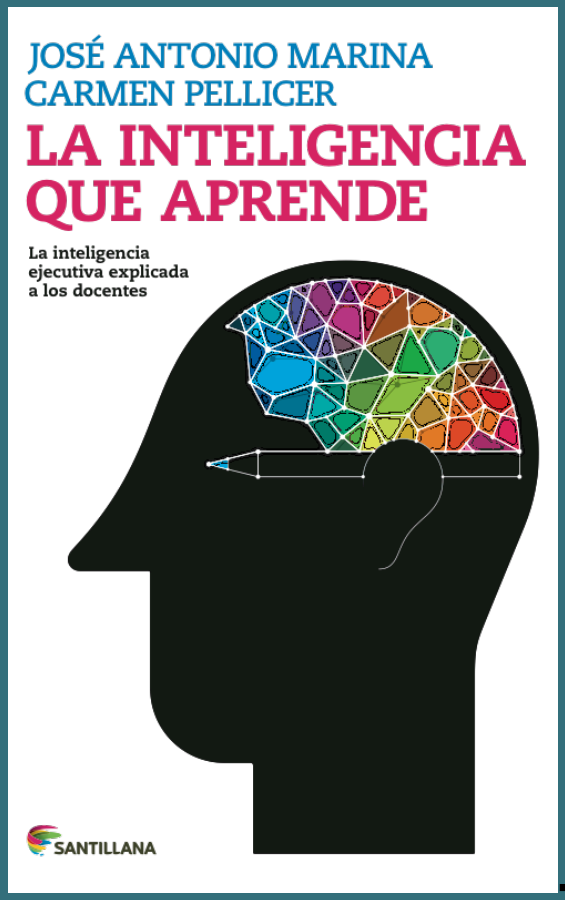
8. La continuidad en el liderazgo es esencial.
   Duración y Estabilidad

Fundación TRILEMA

Inteligencias múltiples

Howard Gardner

Fundación TRILEMA



LA COLABORACIÓN ENTRE LAS 11 FUNCIONES EJECUTIVAS

Fundación TRILEMA

up Fundación

1. La gestión de la energía y de la "corriente de consciencia": Activación cognitiva, atención, motivación, gestión emociones, control impulsividad
2. La gestión de la acción: planificación de metas, inicio de acción, persistencia y esfuerzo, flexibilidad cognitiva
3. La gestión del aprendizaje y de la memoria: Memoria
4. La gestión del pensamiento: Metacognición

Nuevo contexto para las Universidades

Seis categorías de CAMBIO:

- El incremento de la demanda de educación superior en el conexto del aprendizaje para toda la vida;
- La internationalización de la educación y la investigación;
- La necesidad de desarrollar la cooperación entre la industria y la educación;
- La proliferación de lugares donde se produce el conocimiento;
- La reorganización del conocimiento;
- La aparición de nuevas expectativas.

EC. Communication from the Commission. The Role of the Universities in the Europe of Knowledge. Commission of the European Communities. Brussels, Com 58 Final.

2.b. La Profesión Docente

- 6.- El paso de la actividad docente a la profesión docente
- 7.- Selección y formación de los docentes .
- 8.- Los profesores de Formación Profesional
- 9.-La formación continua
- 10.- La evaluación
- 11.- La dirección de los Centros
- 12.- Departamentos de Orientación Psicopedagógica
- 13.- La inspección
- 14.- Nuevos perfiles
- 15.- La profesión docente
- 16.- La creación de conocimiento educativo
- 17.- Los Colegios profesionales

Fundación TRILEMA

APLAUSO

	A	B	C	D-F
VOLUMEN	Tan alto que no puedo oírme a mí misma pensar	Suficientemente alto que no puedo oírme a mí misma pensar	Un poco alto en algunas partes de la habitación pero silencioso en otras	Tan silencioso que puedo oír el agua del servicio de al lado
TEMPO	Muy rápido Manos chocando juntas muy rápido	Rápido Manos chocando juntas rápidamente	Tranquilamente Manos chocando juntas no demasiado rápido	Despacio Los dedos de la mano, chocan despacio
DINAMICAS	Estalla de repente ,el volumen se hace cada vez mas fuerte hasta llegar a un crescendo que se mantiene durante un segundo o más para luego disminuir despacio y sin querer	Aumenta durante un segundo, culmina y entonces va disminuyendo	No hay cambio en las dinámicas. Siempre en tono medio.	Empieza con una pausa silenciosa Aumenta durante unos segundos y luego se desvanece

Fundación TRILEMA

za de Evaluación Educativa
SEJERÍA DE EDUCACIÓN

ESTÁNDARES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DOCENTE EN ANDALUCÍA

- **Transformar la docencia en una profesión**

Mantener el nivel de calidad de los profesores y velar para que todos sigan una formación continua y continúen de manera eficaz su aprendizaje profesional, es uno de los

Fundación TRILEMA

Competencias genéricas (G): Son comunes al conjunto de perfiles y puestos de trabajo que se pueden desempeñar en el sistema educativo público andaluz. Los perfiles definidos son: Docencia, Orientación, Formación, Inspección Educativa, Dirección y Coordinación.

ÁMBITOS	COMPETENCIAS	DIMENSIONES
HABILIDADES SOCIALES	Liderazgo	Estilo de liderazgo Desarrollo de personas
	Comunicación	Comunicación interpersonal Comunicación en una 2ª lengua Uso de TIC
	Relación	Autoconfianza Relación interpersonal Gestión de conflictos
	Trabajo en equipo	Participación y colaboración
GESTIÓN DEL TRABAJO	Planificación	Organización Adecuación
	Gestión de recursos	Recursos de la institución Información Recursos comunitarios
	Evaluación	Evaluación de procesos Evaluación de resultados
DESARROLLO PROFESIONAL	Orientación a la calidad	Mejora continua Compromiso y responsabilidad
	Aprendizaje a lo largo de la vida	Formación Innovación

Fundación TRILEMA

Competencias específicas de los puestos que se indican del perfil docente (E):

DOCENCIA: PROFESORADO INFANTIL (2º CICLO), PRIMARIA Y SECUNDARIA OBLIGATORIA	Gestión del currículo	Integración de las TIC en el aula Estrategias para la mejora de resultados del alumnado Evaluación de aprendizajes
	Gestión de ambientes de aprendizaje	Ambiente físico Motivación Convivencia
	Inclusión educativa	Atención a la diversidad Interculturalidad
	Acción tutorial y orientación escolar	Orientación académica y personal Acción educativa coordinada Relación con la familia

Fundación TRILEMA

Teachers' Standards

May 2012

PART ONE: TEACHING

A teacher must:

1 Set high expectations which inspire, motivate and challenge pupils

- establish a safe and stimulating environment for pupils, rooted in [illegible]spect
- [illegible]that stretch and challenge pupils of all backgrounds, abilities [illegible]sitions
- [illegible]ate consistently the positive attitudes, values and behaviour [illegible] expected of pupils.

Proporcionar altas expectativas, que inspiren, motiven y desafíen a los estudiantes

2 Promote good progress and outcomes by pupils

- be accountable for pupils' attainment, progress and outcomes [illegible]of pupils' capabilities and their prior knowledge, and plan [illegible]o build on these
- [illegible]ils to reflect on the progress they have made and their [illegible] needs
- demonstrate knowledge and understanding of how pupils learn and how this impacts on teaching
- encourage pupils to take a responsible and conscientious attitude to their own work and study.

Promover un progreso y resultados adecuados de los alumnos

3 Demonstrate good subject and curriculum knowledge

- [illegible]cure knowledge of the relevant subject(s) and curriculum [illegible]ter and maintain pupils' interest in the subject, and address [illegible]standings
- [illegible]ate a critical understanding of developments in the subject [illegible] and curriculum areas, and promote the value of scholarship
- demonstrate an understanding of and take responsibility for promoting high standards of literacy, articulacy and the correct use of standard English, whatever the teacher's specialist subject
- if teaching early reading, demonstrate a clear understanding of systematic synthetic phonics

Demostrar un profundo conocimiento de la materia y el currículum

Fundación TRILEMA

Programar y ejecutar clases bien estructuradas

Adaptar su enseñanza para saber responder a las fortalezas y necesidades de todos los estudiantes

Hacer un adecuado y ajustado uso de la evaluación

4 Plan and teach well structured lessons

- impart knowledge and develop understanding through effective use of lesson time
- e a love of learning and children's intellectual curiosity
- nework and plan other out-of-class activities to consolidate and the knowledge and understanding pupils have acquired
- reflect systematically on the effectiveness of lessons and approaches to teaching
- contribute to the design and provision of an engaging curriculum within the relevant subject area(s).

5 Adapt teaching to respond to the strengths and needs of all pupils

- know when and how to differentiate appropriately, using approaches which enable pupils to be taught effectively
- secure understanding of how a range of factors can inhibit ability to learn, and how best to overcome these
- strate an awareness of the physical, social and intellectual pment of children, and know how to adapt teaching to support education at different stages of development
- have a clear understanding of the needs of all pupils, including those with special educational needs; those of high ability; those with English as an additional language; those with disabilities; and be able to use and evaluate distinctive teaching approaches to engage and support them.

6 Make accurate and productive use of assessment

- nd understand how to assess the relevant subject and um areas, including statutory assessment requirements se of formative and summative assessment to secure pupils' progress
- use relevant data to monitor progress, set targets, and plan subsequent lessons
- give pupils regular feedback, both orally and through accurate marking, and encourage pupils to respond to the feedback.

Fundación TRILEMA

7 Manage behaviour effectively to ensure a good and safe learning environment

- have clear rules and routines for behaviour in classrooms, and take responsibility for promoting good and courteous behaviour both in classrooms and around the school, in accordance with the school's behaviour policy

gh expectations of behaviour, and establish a framework for
ne with a range of strategies, using praise, sanctions and

8

Manejar las conductas y el comportamiento en el aula de manera adecuada para proporcionar un buen ambiente de aprendizaje.

Cumplir con responsabilidades profesionales más amplias (responsabilidad, contribuir al ambiente positivo de la escuela…)

s consistently and fairly
e classes effectively, using approaches which are appropriate to
needs in order to involve and motivate them
n good relationships with pupils, exercise appropriate authority,
decisively when necessary.

8 Fulfil wider professional responsibilities

- make a positive contribution to the wider life and ethos of the school
- develop effective professional relationships with colleagues, knowing how and when to draw on advice and specialist support
- deploy support staff effectively
- take responsibility for improving teaching through appropriate professional development, responding to advice and feedback from colleagues
- communicate effectively with parents with regard to pupils' achievements and well-being.

****

Fundación TRILEMA

PART TWO: PERSONAL AND PROFESSIONAL CONDUCT

A teacher is expected to demonstrate consistently high standards of personal and professional conduct. The following statements define the behaviour and attitudes which set the required standard for conduct throughout a teacher's career.

- Teachers uphold public trust in the profession and maintain high standards of ethics and behaviour, within and outside school, by:
    - treating pupils with dignity, building relationships rooted in mutual respect, and at all times observing proper boundaries appropriate to a teacher's professional position
    - having regard for the need to safeguard pupils' well-being, in accordance with statutory provisions
    - showing tolerance of and respect for the rights of others
    - not undermining fundamental British values, including democracy, the rule of law, individual liberty and mutual respect, and tolerance of those with different faiths and beliefs
    - ensuring that personal beliefs are not expressed in ways which exploit pupils' vulnerability or might lead them to break the law.

- Teachers must have proper and professional regard for the ethos, policies and practices of the school in which they teach, and maintain high standards in their own attendance and punctuality.

- Teachers must have an understanding of, and always act within, the statutory frameworks which set out their professional duties and responsibilities.

****

Fundación TRILEMA

USA

CCSSO
Council of Chief State School Officers

Model Core Teaching Standards:
A Resource for State Dialogue

1992: INTASC: Interstate New Teacher Assessement and Support Consortium
2012: InTasc: Interstate Teacher Assessment and Support Consortium

Ya no sólo para los nuevos…

Fundación TRILEMA

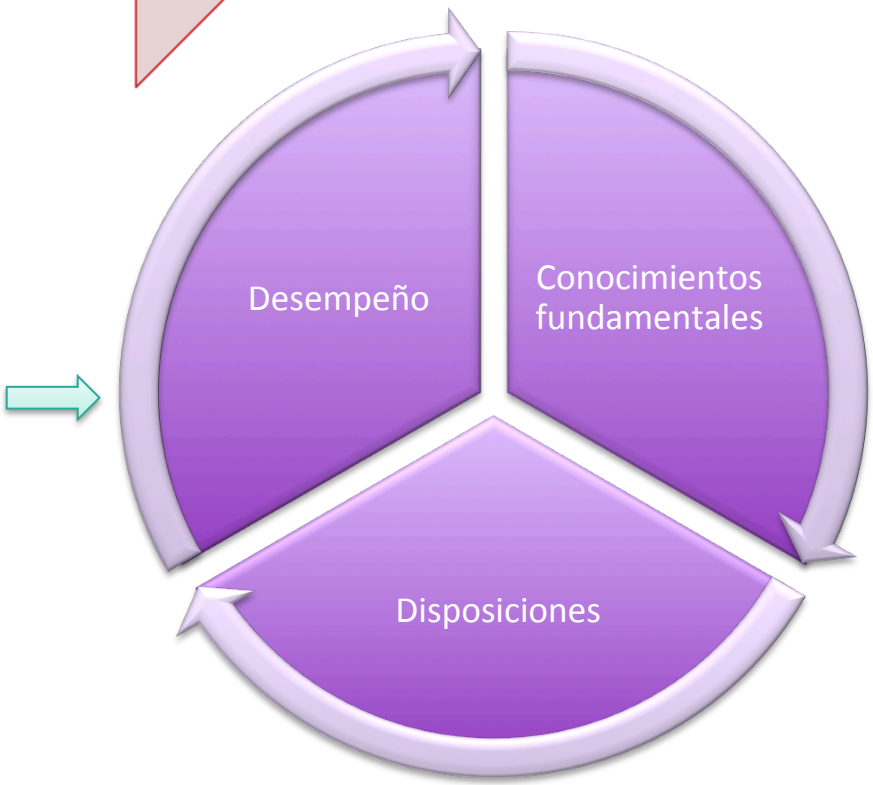
Aprendiz y aprendizaje

Conocimiento de la materia

Práctica de enseñanza

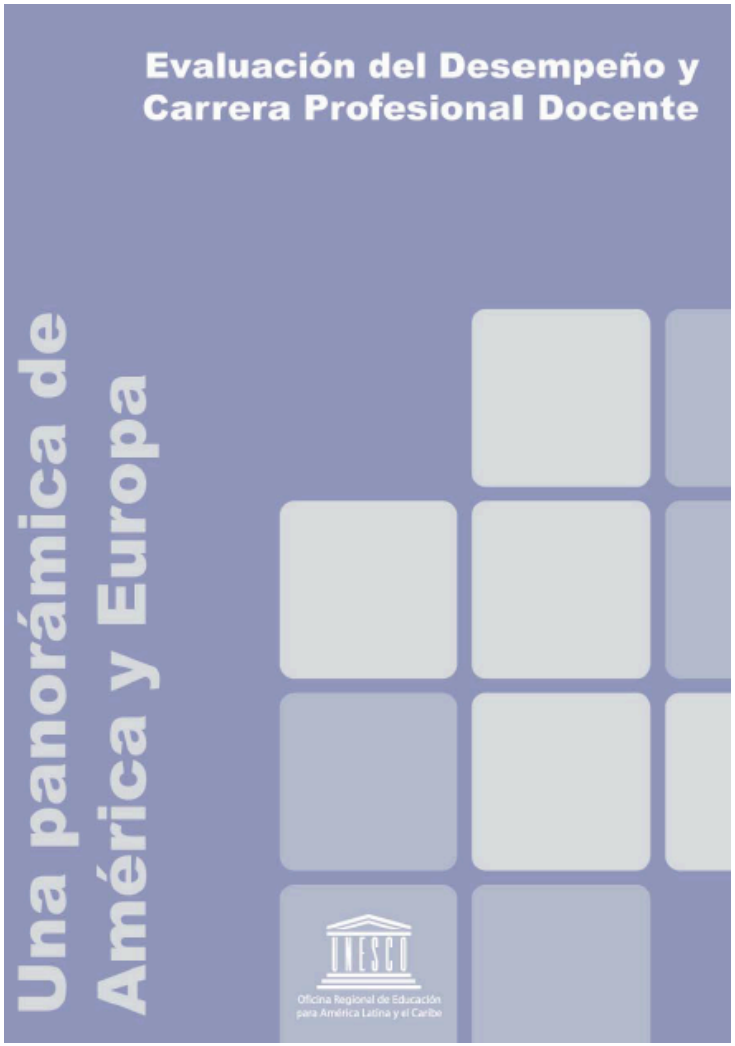
Responsabilidad profesional

- Saber
- Llevarlo a la práctica en el aula
- Cambiar progresivamente tu concepción del aprendizaje



Fundación TRILEMA

Fundación TRILEMA



UN ESTUDIO COMPARADO ENTRE 50 PAÍSES DE AMÉRICA Y EUROPA

Fundación TRILEMA

Tabla Nº 1
FICHA TIPO PARA CADA PAÍS

1. **Organización de la función docente:**
   - Tipos de docentes (según la organización en cada país, normalmente grado educativo que atienden).
   - Formación de cada tipo de docente.
   - Dependencia administrativa de los docentes (Estado, Federación, Región, Municipio...).
2. **Carrera docente:**
   - Ingreso a la función docente (requisitos, características).
   - Promoción horizontal (modalidades, forma de acceso, cantidades).
   - Promoción vertical (modalidades, requisitos).
   - Retiro voluntario, anticipado, despido o jubilación (requisitos, modalidades).
3. **Evaluación docente:**
   - Modalidades de evaluación.
   - Objetivo/s (remuneración, sanción, mejora del desempeño, ascenso...).
   - Evaluadores y participación de los docentes.
   - Instrumentos o técnicas utilizadas.

Legislación
Bibliografía

Pone de manifiesto que hay sistemas educativos que prefieren un sistema basado en la confianza en la profesionalidad de los docentes (¿dificultades y presiones?).

En cualquier caso, parece claro que si se desea mantener e incrementar la motivación de los profesionales de la educación, reconociendo el buen trabajo de los docentes mediante un incremento salarial o la promoción en el escalafón docente, es necesario contar con un sistema que discrimine el buen desempeño docente del que no lo es tanto. Así, es necesario contar con un sistema de evaluación del desempeño profesional. Pero, como luego se insistirá, es necesario que dicho sistema esté aceptado por la comunidad educativa y sea impecable técnicamente.

Fundación TRILEMA

Teachers for the 21st Century

USING EVALUATION TO IMPROVE TEACHING

OECD

Fundación TRILEMA

Instrumentos y fuentes de información:

- Observación de aula.
- Determinación de objetivos en entrevistas individuales.
- Autoevaluación del profesor.
- Porfolio docente.
- Registros estandarizados para recopilar y guardar ejemplos de desempeño docente.
- Pruebas y test para profesores.
- Resultados de los alumnos.
- Encuestas a padres y alumnos.

Fundación TRILEMA

John Hattie
Univ. Melbourne

Know my impact: **Conocer, aprender de "mi impacto".**

- Todas las intervenciones de los adultos impactan, ¿pero cuánto?
- Que los alumnos sepan **cómo ir de lo que saben a lo que les pedimos**. ¿Cuáles son los criterios de éxito, de logro?
- Los **errores**: la esencia del aprendizaje.
- Los **profesores deben tener feedbak** sobre su impacto en los alumnos.
- La necesidad de la "pasión" en la enseñanza **y enriquecer el lenguaje sobre el aprendizaje** (profesores y alumnos).

Fundación TRILEMA

Claves:

- Conocer bien su materia
- Conocer bien a sus alumnos
- Manejar estilos de aprendizaje
- Manejar diversidad de estrategias metodológicas
- Clima de aula, clima de aprendizaje
- Uso de diferentes lenguajes y tics
- Programar de manera adecuada y eficaz
- Evaluar de manera significativa
- Crear equipo y comunidad
- Implicación y compromiso

Fundación TRILEMA

2.c. Cómo gestionar el cambio educativo.

- 18.- Protagonismo de los docentes actuales
- 19.- La transformación de los Centros educativos
- 20.- Iniciativas para el cambio

Fundación TRILEMA

Modelo Rubik

- Qué deseamos diferente: LAS 6 CARAS DEL CUBO RUBIK
  - ORGANIZACIÓN
  - CURRÍCULUM
  - METODOLOGÍAS
  - EVALUACIÓN
  - DIRECCIÓN/LIDERAZGO
  - PERSONALIZACIÓN

- ¿Cómo sabremos si tenemos éxito?

Fundación TRILEMA

3. ¿Y AHORA QUÉ?

La mente puede ser colonizada, pero el espíritu no se somete

tan fácilmente

Fundación TRILEMA

Fundación TRILEMA

Fundación TRILEMA

www.fundaciontrilema.org

@carmenpellicer_

carmenpelliceriborra@gmail.com