



# Guía Escalae System en 8 preguntas y respuestas

[www.escalae.org](http://www.escalae.org)

 **EscalaeSYSTEM®**  
Making Learning Happen



Una iniciativa de:

**Sinapsia**  
Group Finland

2023© Todos los derechos reservados

Prohibida su reproducción parcial o total  
sin el consentimiento expreso y por escrito del  
representante legal del Institutum Escalae Qualis  
Educationem, SL

# Guía rápida de Escalae System en 8 preguntas y respuestas

## 01

¿Qué aporta Escalae System a las instituciones educativas y qué beneficios tiene?

04 / 07

## 02

¿Qué requisitos deben tener las instituciones para aplicar Escalae System?

08 / 09

## 03

¿En qué principios se basa Escalae System?

10 / 21

## 04

¿Cómo medir la capacidad de transformación educativa desde un enfoque sistémico?

22 / 25

## 05

¿Cómo priorizar de forma estratégica aspectos de bienestar del personal?

26 / 28

## 06

¿Qué fases tiene el proceso de implementación?

29 / 33

## 07

¿Se puede obtener una certificación Escalae System?

34 / 39

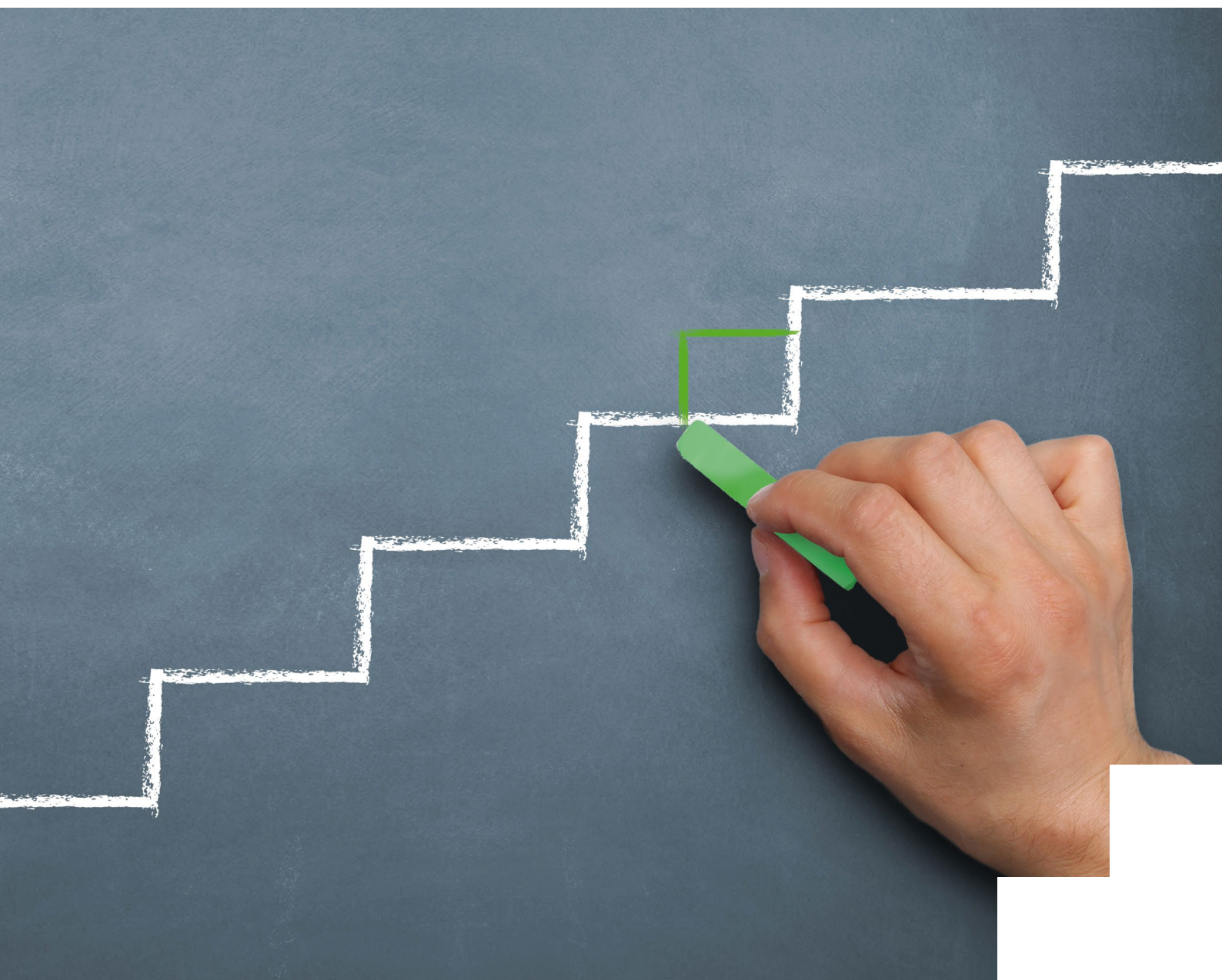
## 08

¿Con qué experiencias de implementación cuenta Escalae System actualmente?

40 / 41

# 01

¿Qué **aporta** Escalae System a las entidades educativas?





## Algunos **problemas habituales** en el ámbito educativo.

- ✓ Acción poco común entre los y las docentes.
- ✓ Innovaciones poco duraderas y sólo parciales.
- ✓ Bajo conocimiento de las finalidades de aprendizaje pretendidas en el alumnado.
- ✓ Poca relación entre formación docente y mejoras en el aula.
- ✓ Poco trabajo en equipo docente.

## Escalae System nace para dar **respuesta** a estos problemas.

Escalae System garantiza la transformación educativa positiva y sostenible. Es un sistema que considera a las entidades educativas como sistemas complejos y por tanto, ayuda a intervenir con un enfoque sistémico centrado en los procesos y las personas, para desarrollar comunidades profesionales de aprendizaje que sostengan los procesos de mejora, cambio e innovación, a lo largo del tiempo.

## **Permite** que cada institución:



# Escalae System reúne 5 características en relación a las transformaciones educativas sostenibles



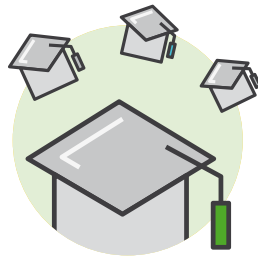
1

## Que tengan un sentido, un norte.

Las innovaciones tienen sentido si hay un porqué. De lo contrario, las innovaciones no duran en el tiempo y el profesorado no las asume como propias. El porqué lo da el perfil del estudiante que buscamos. ¿Cómo queremos que sea el/la estudiante cuando se gradúe, que sepa hacer y que sea?

Si lo reflexionamos bien, entonces sabremos qué modelo pedagógico queremos y podremos desarrollar una transformación con sentido.

Escalae trabaja partiendo del perfil de salida/egreso del alumnado.



2

## Que las asuma todo el profesorado.

Si una innovación sólo la aplica una parte del profesorado, se generarán dos problemas: Un porcentaje elevado de estudiantes del centro no la va a vivir. Las posibilidades de que, con el tiempo, la innovación pierda fuerza y desaparezca, son grandes; sólo hace falta que haya rotación del personal (docente y/o directiva) para que dichas innovaciones se vayan desvaneciendo.

Escalae pone el acento en la mejora conjunta (toda la entidad educativa a la vez).



3

## Que partan de la reflexión del profesorado, individual y conjunta.

La reflexión del profesorado sobre su propia práctica es fundamental. Es un ejercicio extraordinariamente potente de mejora profesional. La reflexión debe ser individual (para hacer consciente las propias prácticas) y colectiva profesional (para crear una auténtica comunidad de aprendizaje). Además, a menudo esta reflexión hace aflorar necesidades de formación que, resueltas, ofrecen una mayor calidad en el desempeño docente.

Escalae incorpora un ecosistema diagnóstico (pedagógico, organizativo y de bienestar), reflexión conjunta y la posibilidad de formación continua del profesorado.



4

## Que tengan una base científica.

Hoy en día, la psicología, la pedagogía y la neurociencia hacen grandes aportaciones, que pueden apoyar y fundamentar la labor que se realiza en los centros educativos.

Escalae ayuda a poner base científica a la reflexión docente y a cualquier cambio que se implante en el centro.



5

## Que sean planificadas y evaluadas.

La transformación se entiende como un proceso, con cambios que deben hacerse a corto, a medio y a largo plazo. Con una visión estratégica, podemos ordenar la puesta en marcha de dichos cambios y analizar su implementación para garantizar que, curso tras curso y de manera sistemática, cada innovación aporte los resultados esperados.

Escalae plantea un Plan estratégico de transformación educativa positiva y una evaluación 360° de cada innovación realizada.

## Beneficios

Los docentes trabajan según el modelo pedagógico de la entidad.

Se cumple con lo prometido a estudiantes y familias. Esto genera prestigio y viabilidad a largo plazo.

Se integra mejor a los docentes nuevos.

Las inversiones en formación docente se aprovechan porque se traducen directamente en el aula.

Mejora la evaluación del profesorado: cada profesional progresa según su propio itinerario.

Se fideliza los docentes porque se le ofrece una remuneración emocional. Más estabilidad de plantilla y mejor clima laboral.

Las transformaciones son más estables, más sostenibles en el tiempo.

# 02

¿Qué **requisitos** deben tener las entidades educativas para aplicar Escalae System?





Aplicar Escalae System genera múltiples beneficios, que van más allá de una innovación concreta. Son enriquecedores, tanto los resultados (las pautas de trabajo común generadas), como el proceso (en el cual el equipo docente analiza, reflexiona, comparte y aprende). Esta metodología única de trabajo permite ir mejorando, poco a poco, al tiempo que se desarrolla una cultura profesional de transformación educativa fundamentada y sostenible.

Para que este sistema tenga más **posibilidades de éxito**, es necesario que las **entidades educativas** estén dispuestas a desarrollar / posean **los siguientes requisitos**:

1

**Equipo directivo con capacidad para el liderazgo distribuido.**

Escalae empodera a los equipos docentes para que lideren la innovación. Ellos, bajo la coordinación del equipo directivo, reflexionan, deciden y aplican.

“Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe. Cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros.”

*Lao Tzu, filósofo chino*

2

**Equipo docente con capacidad para la práctica reflexiva.**

Escalae exige a cada docente reflexión sobre lo que cada día hace en el aula. La práctica reflexiva va ligada a la profesión docente y es el motor de su mejora.

“No aprendemos de la práctica, sino de la reflexión sobre la práctica.”

*John Dewey*

3

**Enfoque organizativo con tiempo para pensar y aprender.**

Escalae basa la innovación en la creación de comunidades profesionales de aprendizaje, alineadas con las finalidades educativas del centro. Para ello hace falta tiempo. No reuniones largas, pero sí sistemáticas y eficaces.

“Somos aquello que hacemos repetidamente. Por tanto, la excelencia no es un acto, es un hábito.”

*Aristóteles*

4

**Pasión por el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo.**

Escalae System va generando una cultura profesional de práctica docente colectiva. Los y las docentes comparten, y en conjunto, generan la innovación.

“Un colegio no es la suma de sus docentes, sino que en cada docente está todo el colegio.”

*Montserrat del Pozo*

# 03

## ¿En qué principios se basa Escalae System?



Escalae System utiliza la esencia de la formación docente, los proyectos de mejora, la gestión de calidad y la utilización de indicadores, pero desde la óptica del aula hacia la organización, que permite garantizar una transferencia entre la teoría y la práctica pedagógica.

Cada una de las fases de las que consta Escalae System está diseñada para ofrecer la mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje, además del desarrollo de una cultura profesional docente que lleve a una mayor fundamentación pedagógica de la práctica educativa, así como al desarrollo del trabajo colaborativo entre iguales.

Este Sistema tiene un carácter permanente, a pesar de que libremente se pueden implementar las fases que se deseen para adaptarlo al contexto y realidad de cada entidad, institución, administración o colectivo.

## Sus principios se pueden resumir en los siguientes:

# 1

### Consistencia.

Fortalecer la coherencia entre las finalidades educativas que se pretenden conseguir, la práctica profesional de las y los docentes y los resultados en el aprendizaje del alumnado.

# 2

### Desarrollo de la metodología institucional.

Escalae genera una alineación de las prácticas educativas y los procesos organizativos.  
El profesorado comparte y de forma colegiada plantean la innovación.

# 3

### Reconocimiento.

Este sistema permite, de una manera más objetiva, reconocer las prácticas educativas efectivas, sus méritos y las necesidades de adecuación didáctica de los y las docentes.

# 4

### Desarrollo de una comunidad de aprendizaje profesional.

Facilitar el desarrollo de una cultura de mejora continua, trabajo colaborativo y fundamentación pedagógica de la práctica educativa, basada en datos reales de las aulas.

# 5

### Educación basada en evidencias científicas.

Enfocar el desarrollo de tratamientos más precisos y seguros, basándose en un análisis científico y fundamentado de las verdaderas necesidades de adecuación que tienen los y las docentes para su contexto educativo en específico.

# 1. Fundamentación de la metodología de trabajo para la innovación

Las soluciones presentadas en esta Guía son el resultado de quince años de investigación en relación a la calidad y la innovación pedagógica.

Desde el año 2007, miles de docentes de todos los niveles educativos en 11 países han ayudado a construir este Sistema con su participación, pero también con sus valiosas aportaciones y sugerencias. En el año 2009 fue entregada una memoria a la Agencia para la Ayuda a la Universidad y la Investigación (AGAUR) del Gobierno de Cataluña, quien patrocinó la investigación inicial, con las primeras versiones de este Sistema y sus conclusiones.

Entre dichas conclusiones, se mostraban diversos agentes y métodos que utilizan las entidades para impulsar la mejora e innovación de sus procesos educativos, que se pueden resumir en los siguientes:

## Formación docente para la transformación.

Es necesaria si queremos lograr la actualización de los conocimientos pedagógicos de los enseñantes, pero no es un método eficaz para trasladar dichos conocimientos a las aulas por la falta de seguimiento, práctica y acompañamiento en la puesta en marcha. De hecho, todos somos conscientes que muy poco de aquello que se enseña en un curso (taller, seminario, congreso) acaba como hábitos docentes en las aulas.

### Para saber más:

Malpica, F. (2013)  
 “ 8 Ideas Clave. Calidad de la Práctica Educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje”.

Editorial Graó.

## Proyectos de innovación.

Normalmente formados por grupos o equipos que se desarrollan en la institución, son interesantes para avanzar por el trabajo experimental que realizan y por su capacidad para desarrollar nuevas prácticas, pero tienen una dificultad en su concepción: están formados por unos cuantos miembros con la iniciativa personal de ponerlo en marcha, la cual no está necesariamente alineada con aquello que está dispuesto a realizar todo el colectivo para avanzar.

Además, cuando dicho grupo o equipo alcanza su cometido (o sus miembros pierden la motivación o marchan de la institución), los resultados del proyecto se van diluyendo hasta desaparecer. Normalmente, estos proyectos no generan hábitos institucionalizados.

Por tanto, Escalae System se fundamenta en el desarrollo de tres culturas que garantizan la transformación educativa positiva y que representan el objetivo de las herramientas y procedimientos desarrollados por este Sistema:

1. Una cultura de la fundamentación pedagógica sobre las decisiones que se toman en los centros con respecto a la práctica educativa y a las acciones que afectan lo que sucede en las aulas, a partir de criterios de calidad contrastados y comunes a todo el cuerpo docente.
2. Una cultura de trabajo colaborativo en comunidad profesional de aprendizaje para reforzar y mejorar de manera compartida la práctica docente y los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes.
3. Una cultura de innovación y mejora continua en el aula que tenga su enfoque y centro en los procesos clave de enseñanza y aprendizaje, utilizando para ello la misma filosofía de la mejora continua en que se basan otros sistemas y modelos de calidad complementarios.



## 2. Fundamentación de los principios psicopedagógicos del aprendizaje

Para poder valorar la práctica educativa, Escalae ha recopilado las teorías elaboradas desde la psicología del aprendizaje, las neurociencias y la didáctica, con un claro contraste en la práctica, a partir de aplicaciones clínicas y estudios de caso.

Algunas aportaciones de las teorías recopiladas, que puedan servir a modo de ejemplo para hablar de la fundamentación teórico-práctica, son las siguientes:



En dichas teorías y otras que se han recopilado, se fundamentan principios psicopedagógicos relacionados con los procesos psicológicos implicados en la construcción del aprendizaje que van siendo comprobados ahora por las neurociencias, que han dado pie al Marco de 16 Ámbitos de la Práctica Educativa Efectiva desarrollado por el Instituto Escalae y validado científicamente.

# 3. Marco de 16 Ámbitos de la Práctica Educativa Efectiva

## Introducción a los ámbitos de la práctica educativa efectiva:

El presente texto contiene una explicación de cada uno de los Ámbitos de la Práctica Educativa Efectiva desarrollados por el Instituto Escalae, que son clave para el análisis de su coherencia con las finalidades educativas pretendidas, así como con los resultados de aprendizaje obtenidos.

## Descripción de los ámbitos de análisis de la práctica educativa:

### 1

#### Consecución de Propósitos de aprendizaje

El referente básico de toda propuesta de enseñanza son los aprendizajes esperados; es decir, los conocimientos, habilidades, y actitudes que se espera que el alumnado haya conseguido al finalizar dicha unidad.

El cuerpo docente formula los objetivos para cada una de las unidades didácticas teniendo en cuenta las finalidades del aprendizaje pretendidas.

### 2

#### Los propósitos y la Práctica Educativa

Los contenidos de aprendizaje de una unidad didáctica identifican aquellos componentes que debe trabajar cada estudiante para conseguir los objetivos educativos planteados.

El cuerpo docente reformula los contenidos, metodología y formas organizativas de cada unidad teniendo en cuenta los aprendizajes pretendidos. Es decir, garantiza la vinculación entre los propósitos de aprendizaje y la práctica educativa.





### 3

## Determinar la secuenciación y ordenación de los contenidos de aprendizaje en la propuesta curricular del centro.

Para garantizar el aprendizaje de los contenidos es necesario que estén graduados a lo largo de la formación de acuerdo con criterios que parten de lo más sencillo a lo más complejo, de lo más cercano a lo más lejano y según las capacidades del alumnado. Esta gradación ha de permitir el establecimiento de la secuenciación de los contenidos, por niveles o cursos. La secuenciación y la ordenación dan respuesta a la pregunta ¿Cuándo enseñar? y, por lo tanto, es un elemento imprescindible para organizar y optimizar al máximo el proceso de enseñanza y aprendizaje del alumnado.

El cuerpo docente formula la secuenciación y ordenación de los contenidos de aprendizaje.

### 4

## Establecer las características y los criterios de las secuencias didácticas.

Para que se produzca el aprendizaje de unos contenidos en relación a unos objetivos educativos, el alumno/a debe realizar una serie de actividades de aprendizaje. Las secuencias didácticas describen cómo se encadenan y se articulan las diferentes actividades de aprendizaje que realizan y las de enseñanza que realiza el profesorado a lo largo de una unidad didáctica. De esta manera, podremos analizar las diferentes formas de intervención según las actividades que se realizan y sobre todo por el sentido que adquieren en relación a una secuencia orientada hacia la consecución de unos objetivos educativos.

Para que se produzca el aprendizaje el tipo de actividades que realiza el alumno/a y el orden en que se llevan a cabo deben cumplir una serie de condiciones. Las secuencias de actividades de enseñanza y aprendizaje nos dan pistas sobre su función en la construcción del conocimiento o el aprendizaje de diferentes contenidos. Esto nos permite valorar la pertenencia o no de cada una de ellas, la forma en que están ordenadas y la carencia de otras.

El cuerpo docente formula las características y los criterios de las secuencias didácticas.



## 5 Diseñar secuencias didácticas por sus componentes competenciales

Existen diferentes tipos de componentes competenciales (hechos, conceptos, procedimientos y actitudes) y como no todos aprenden igual, cada uno de ellos requiere un proceso de enseñanza diferente.

Las secuencias didácticas de contenido describen el conjunto de actividades de enseñanza y aprendizaje relacionados con cada uno de los contenidos según su tipología. Así tendremos secuencias didácticas para los componentes factuales, para los componentes conceptuales, para los componentes procedimentales y para los componentes actitudinales.

Las secuencias didácticas por sus componentes competenciales tratan de un conjunto de actividades que en algunos casos se extiende a lo largo de varias unidades didácticas o incluso de todas ellas.

El cuerpo docente formula las secuencias didácticas de los diferentes componentes competenciales por su tipología.

## 6 Definir las relaciones interpersonales que deben desarrollarse en el aula.

El papel del profesorado y del alumnado, en concreto de las relaciones interpersonales que se producen en el aula entre docente y alumnos/as, o entre el propio alumnado, afecta al grado de comunicación, así como los vínculos afectivos que se establecen y que favorecen un determinado clima de convivencia.

El tipo de comunicaciones y vínculos que se establecen influye en la transmisión del conocimiento, así como en la correspondencia entre los modelos y las propuestas didácticas con las necesidades de aprendizaje.

El cuerpo docente promueve el tipo de relaciones interpersonales que deben desarrollarse en el aula.





## 7

### Determinar las características de la organización social del aula.

La organización social del aula es la forma en que se agrupa el alumnado y la dinámica que se establece en el aula según las actividades que se realizan y las actitudes que queremos potenciar.

Organizamos socialmente el aula en actividades de gran grupo, en equipos fijos heterogéneos, equipos flexibles heterogéneos y en trabajo individual. Estas agrupaciones definen la forma de gestionar el aula, el aprendizaje entre iguales y el desarrollo de actitudes y hábitos concretos.

El cuerpo docente promueva las características de la organización social del aula.

## 8

### Organizar los espacios y ambientes educativos.

En función de los objetivos y contenidos de aprendizaje y las necesidades del proceso de enseñanza y aprendizaje, se determina el tipo de espacios a utilizar, sus condiciones y la forma en que el alumnado se sitúa en ellos, así como el clima de aula y el ambiente más propicio para que se produzca el aprendizaje pretendido.

El cuerpo docente promueve y crea el tipo de espacios a utilizar, sus condiciones y la forma en que el alumnado se sitúa en ellos.



## 9

### Definir las características de la gestión del tiempo de aprendizaje de cada estudiante.

El proceso de enseñanza del/a docente y el de aprendizaje del/a estudiante exigen una definición de tiempos que sea coherente. El tiempo del que disponen es limitado, por tanto, es necesario que las actividades de enseñanza y aprendizaje, así como los propios objetivos de enseñanza, tengan en cuenta esta disponibilidad temporal. Asimismo, es necesario que los tiempos se organicen en función de las necesidades reales para atender a cada estudiante tanto de la enseñanza como de su aprendizaje.

El cuerpo docente determina el tiempo requerido para las actividades de enseñanza y aprendizaje en función de las necesidades reales de cada estudiante.

## 10

### Determinar el papel de los diferentes recursos didácticos.

La existencia, las características y el uso de los materiales curriculares, los recursos tecnológicos y otros recursos didácticos son relevantes como medios de soporte al proceso de enseñanza y aprendizaje. Son medios de ayuda para la comunicación de la información, para las exposiciones, para la propuesta de actividades, para la experimentación, para la elaboración y construcción del conocimiento, así como para la ejercitación y aplicación. El uso adecuado de los recursos didácticos (incluyendo los recursos tecnológicos y digitales) favorece y facilita el aprendizaje y representan un punto de apoyo fundamental para el profesorado.

El cuerpo docente define y busca el sentido de los recursos didácticos para dar soporte a los procesos de enseñanza y aprendizaje.



## 11

### Establecer la presentación de los contenidos desde un enfoque globalizador.

La forma de presentar los contenidos y de relacionarlos entre ellos es determinante para la consecución del grado de profundidad y significatividad de los aprendizajes adecuados. Presentar los contenidos desde la lógica de una disciplina o a partir de situaciones más o menos cercanas a la realidad del/a estudiante incide en el aprendizaje.

La forma cómo se presentan los objetivos y los contenidos implica el establecimiento de relaciones interdisciplinares o el establecimiento de métodos globalizados.

El cuerpo docente presenta los contenidos de enseñanza desde un enfoque globalizador.

## 12

### Establecer las estrategias metodológicas generales.

La consecución de las finalidades educativas establecidas por la entidad depende de todas las experiencias que cada estudiante vive a lo largo de su formación, tanto dentro del aula como fuera de ella. Por tanto, las actividades no específicamente académicas que realiza el alumnado son determinantes para el logro de los objetivos establecidos en su proyecto educativo.

El cuerpo docente define las actividades/experiencias del alumnado, dentro o fuera del aula y que contribuyen al logro de los objetivos establecidos para su aprendizaje.





## 13

### Establecer las características en el seguimiento del alumnado.

El seguimiento del alumnado define cómo debe ser su orientación personal y académica, y obtener información sobre el desempeño académico, sus relaciones humanas y desarrollo personal. Estas acciones permiten al profesorado conocer de modo integral a cada estudiante y posibilita tomar decisiones individualizadas según las características, necesidades e intereses de cada uno/a.

El cuerpo docente define la forma de orientación personal y académica para el seguimiento del alumnado.

## 14

### Determinar los criterios y características de la evaluación.

La evaluación da respuesta a las preguntas sobre para qué, qué, cuándo, cómo evaluamos y cómo informamos sobre dicha evaluación.

- En primer lugar, al hablar de evaluación debemos identificar su sentido, qué funciones debe tener la acción evaluadora.
- En segundo lugar, tiene que quedar claro cuáles son los contenidos de la evaluación.
- En tercer lugar, cuáles son los momentos en que se realiza la evaluación y cuáles son los instrumentos y medios utilizados.
- En cuarto lugar, deben estar identificados los criterios para la valoración de la información obtenida y, por último, los medios y características de la información que se va a transmitir a los alumnos, las alumnas y a sus familias, al profesorado y a las autoridades educativas.

El cuerpo docente formula los criterios y características de la evaluación del alumnado.





## 15

### Definir las medidas para el desarrollo profesional de los docentes.

La capacidad de los y las docentes para desarrollar metodologías específicas en las aulas, así como para organizarse en torno a los objetivos educativos, es clave para garantizar los procesos de enseñanza y los resultados de aprendizaje en el alumnado. Por tanto, el desarrollo profesional del profesorado ha de corresponder con las características y competencias necesarias para que puedan aplicar la metodología definida, controlando las diversas variables y su relación con los objetivos y finalidades de aprendizaje que se quieren conseguir.

Este desarrollo incluye la acogida de los y las docentes, su participación, la alineación de prácticas docentes con la metodología común de la entidad, los espacios para la reflexión compartida sobre la práctica educativa, su capacidad de vivir los valores que pretenden enseñar, la detección de necesidades de formación, la evaluación de su desempeño y el reconocimiento de las prácticas adecuadas, entre otros.

Los responsables del centro formulan las acciones requeridas para el desarrollo profesional de los/las docentes.

## 16

### Determinar la perspectiva organizativa como soporte a la metodología.

Para garantizar los procesos de enseñanza y los resultados de aprendizaje del alumnado, la forma en la que se organiza la entidad educativa debe estar al servicio de la metodología de enseñanza común, ya que tanto los objetivos de la organización como su estructura y su sistema de relaciones interpersonales, influyen en la aplicación de esta metodología en las aulas.

Por tanto, los horarios deben adecuarse a las metodologías (y no al revés), así como las infraestructuras, el mobiliario, el calendario de actividades, el organigrama, la comunicación con el alumnado y sus familias, y también las alianzas que se establecen con la comunidad educativa.

El equipo de responsables de la entidad educativa y el cuerpo docente plantean la forma de organización más adecuada como soporte a la metodología de enseñanza.

# 04

## ¿Cómo medir la capacidad de transformación educativa desde un enfoque sistémico?

Somos los partners de tu transformación Educativa Positiva.

El Instituto Escalae desarrolla su acompañamiento bajo este modelo propio.

Creemos en el cambio sostenible y sistémico.

Creemos en un modelo de transformación que actúa sobre todas y cada una de las variables, de forma global. Un cambio puntual, produce efectos inesperados y tiende a desaparecer con el tiempo.

Por tanto, es necesario intervenir en todas las variables de forma conjunta y durante el tiempo suficiente para llevar a una entidad educativa a su Punto de Inflexión.

En Escalae cuidamos de todas las dimensiones clave de forma integral y te acompañamos en el proceso desde el principio hasta el final.



# Fundamentos de la transformación educativa desde un enfoque sistémico

## La Teoría de los Puntos de Inflexión en Sistemas Complejos<sup>1</sup>

Hay que conocer no sólo el funcionamiento de las partes si no las relaciones entre sí. Intervenir en una variable de manera puntual produce efectos inesperados y cambios superficiales que tienden a desaparecer.

## La Mejora Continua de la Escuela<sup>2</sup>

Es un proceso cíclico destinado a ayudar a establecer metas, así como maneras de mejorar y evaluar los cambios. Esto permite a los centros trabajar proactivamente para la mejora, en lugar de llevar a cabo sólo actos aleatorios y / o reactivos de mejora.

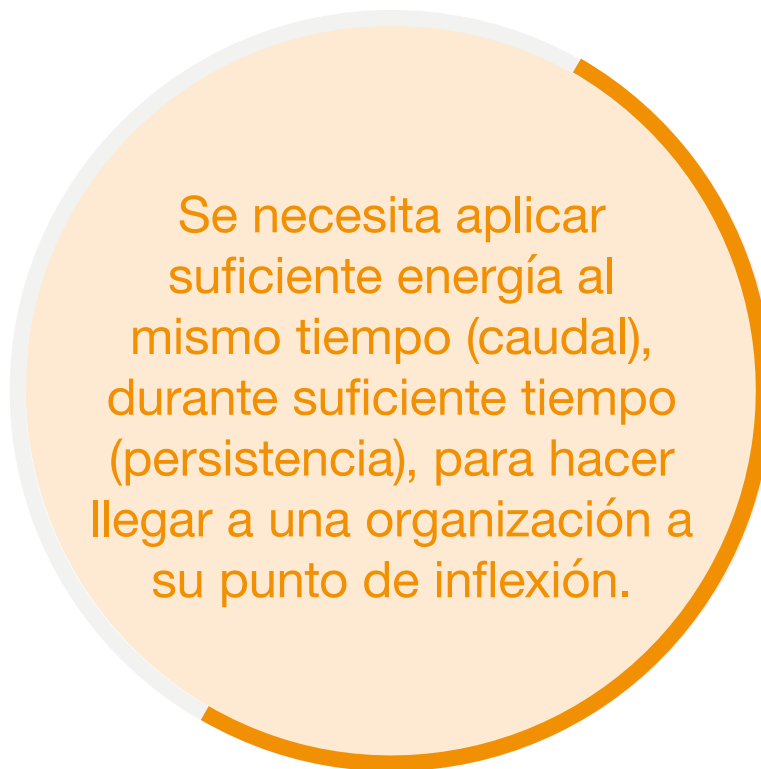
Hay que intervenir en todas las dimensiones del sistema de manera conjunta y durante el tiempo suficiente para poder llevar a una organización a su **Punto de Inflexión**<sup>3</sup> a partir del cual se transforma la propia naturaleza del sistema.

<sup>1</sup> Ramírez, S. (1999). Perspectivas en la Teoría de Sistemas. Ed. Siglo XXI.

<sup>2</sup> Sparks, S. (2018). "A Primer on Continuous School Improvement". Education Review. Vol. 37, Issue 19, Page 15.

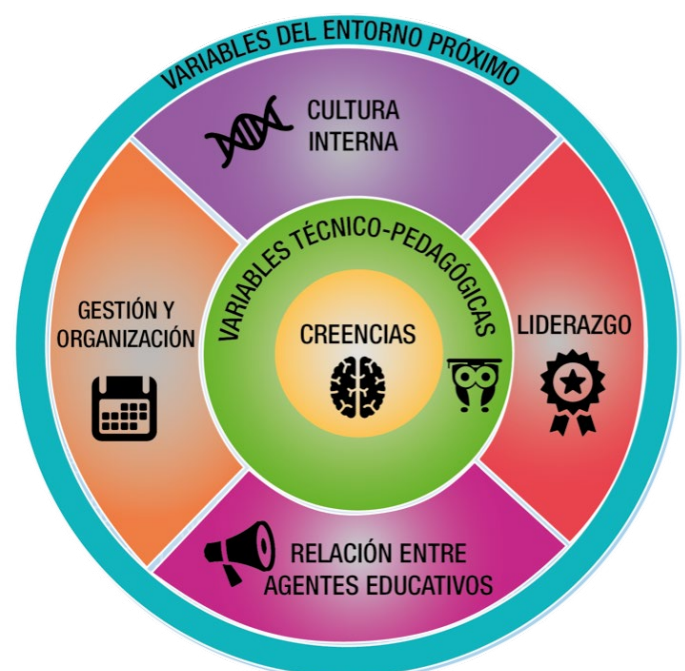
<sup>3</sup> Scheffer, M. (2009). Critical Transitions in Nature and Society. Princeton University Press.

# ¿Cómo hacer llegar a una organización educativa a su Punto de Inflexión, para garantizar su transformación educativa?



## ¿Cómo generar “Caudal” para la transformación educativa?

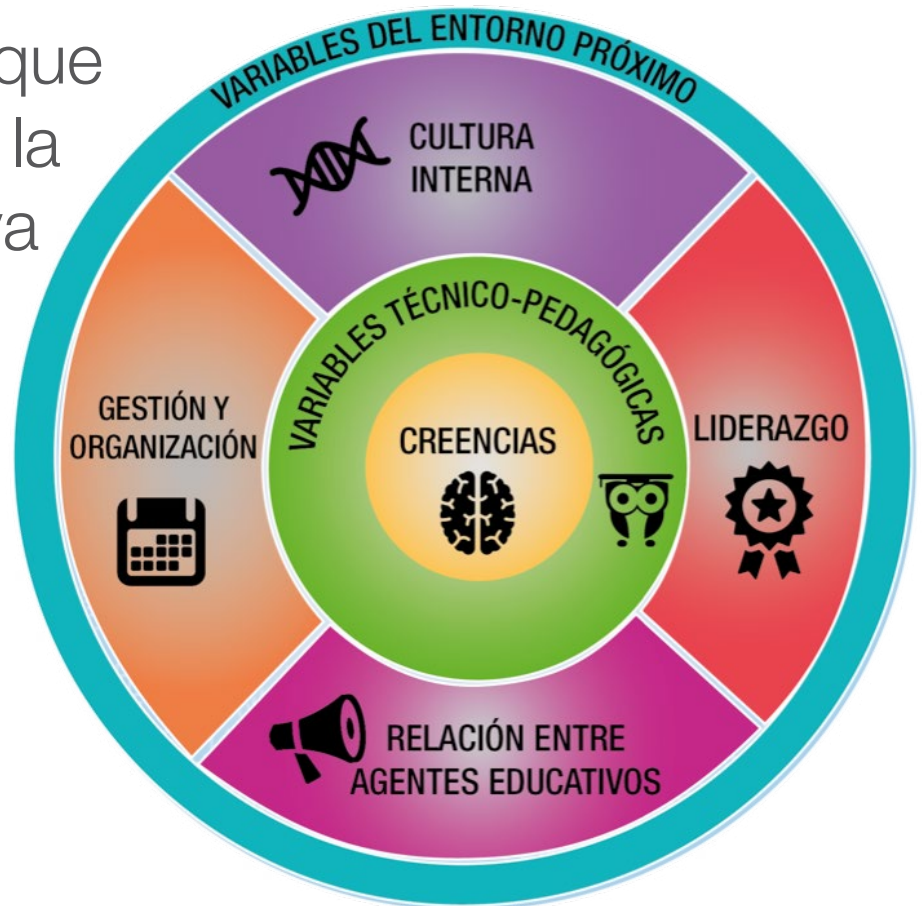
En todo proceso de cambio, mejora, innovación y transformación en educación, existen 6 aspectos que juegan un papel fundamental porque inciden de forma determinante sobre su consecución, es decir, tienen el poder de servir como barrera o como propulsor para conseguirlos.





# 6 Dimensiones que más influyen en la mejora educativa

## Las 6 Dimensiones del Cambio Sistémico de Escalae System®



1

### Creencias

Las creencias fundamentales de educadores y alumnos sobre el aprendizaje pueden potenciar o limitar las innovaciones educativas, ya que definen lo que se considera valioso o posible en el ámbito educativo.

2

### Variables Técnico-pedagógicas

Las herramientas y métodos didácticos seleccionados directamente influyen en la eficacia del proceso educativo, determinando la calidad y relevancia del aprendizaje.

3

### Cultura interna

La cultura escolar establece normas, valores y expectativas que pueden facilitar o dificultar la adaptación a nuevos enfoques y prácticas educativas.

4

### Liderazgo

Un liderazgo efectivo y visionario puede inspirar y guiar a toda la comunidad educativa hacia el cambio, mientras que un liderazgo débil o resistente puede estancar la transformación.

5

### Relación entre agentes educativos

La fluidez y claridad en la comunicación entre docentes, estudiantes, familias y otros grupos de interés es esencial para garantizar una comprensión compartida y un apoyo colaborativo en la transformación educativa positiva.

6

### Gestión y organización

Una estructura organizativa flexible y una gestión eficaz son cruciales para implementar y adaptar nuevas estrategias, asegurando que los recursos y el tiempo se utilicen de la mejor manera posible en favor del cambio educativo.

# 05

## ¿Cómo priorizar de forma estratégica aspectos de bienestar del personal?

El bienestar en tu entidad educativa permite:

### Para las familias

- + Implicación
- + Sentimiento de pertenencia
- + Mejora de la recomendación

### Para el equipo

- Desgaste
- + Implicación
- + Innovación
- + Promoción interna

### Para el alumnado

- + Concentración
- + Control emocional
- + Conducta
- + Resultados académicos

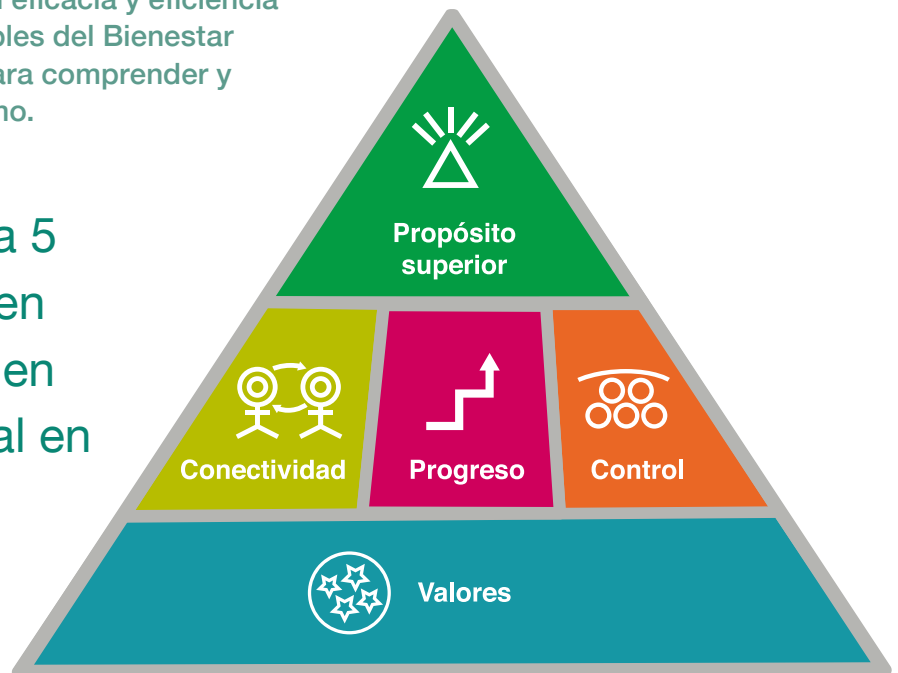
**DOCENTES FELICES = ESTUDIANTES FELICES = FAMILIAS FELICES = ¡ENTIDAD FELIZ Y EXITOSA!**



## 5 Variables Accionables del Bienestar

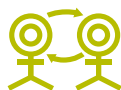
El bienestar del personal en una entidad educativa es un aspecto fundamental que puede tener un impacto directo en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. La satisfacción laboral y el bienestar emocional de los docentes y administradores educativos están intrínsecamente relacionados con su eficacia y eficiencia en el trabajo. Las Variables Accionables del Bienestar de Escalae System® son cruciales para comprender y mejorar este estado emocional óptimo.

Escalae System® evalúa 5 dimensiones que influyen de forma determinante en el bienestar del personal en una entidad educativa:



### Propósito superior

Es el reconocimiento que uno tiene sobre aquello que da sentido a su vida, la fuerza interna que nos empuja a vivir.



### Conectividad

Calidad de las relaciones personales en relación con el otro y con uno mismo.



### Progreso

Capacidad de sentir que uno crece como persona de forma integral.



### Control

Relacionado con la habilidad de tener presentes y gestionar las emociones, pensamientos y acciones, así como en el sentirse autónomo en la toma de decisiones.



### Valores

Orientan nuestras propias acciones con el convivir y son una base de la personalidad sólida.



## ENFOQUE SISTÉMICO DEL BIENESTAR

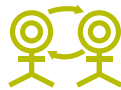
Estas variables están interconectadas y contribuyen al bienestar de los educadores de manera significativa. Una estrategia efectiva para mejorar el bienestar del personal debe considerar todos estos elementos de manera integral, promoviendo un enfoque sistémico que alinee las prácticas institucionales con las necesidades humanas del personal. Esto no solo mejorará la satisfacción y el bienestar de los educadores, sino que también puede llevar a una mayor calidad en el proceso educativo en su conjunto.

A continuación, cómo afecta cada variable al bienestar integral del personal para generar los indicadores pertinentes de mejora en la entidad educativa:



### Propósito superior

El reconocimiento de un propósito superior puede servir como un poderoso motivador intrínseco para los profesionales de la educación. Cuando los educadores sienten que su trabajo tiene un significado más allá de las tareas diarias, esto puede elevar su compromiso y satisfacción. Los docentes que comprenden y se alinean con los objetivos más amplios de la educación, como el fomento del desarrollo integral del estudiante y la contribución a la sociedad, pueden experimentar un mayor sentido de realización y, por ende, un mayor bienestar.



### Conectividad

Las relaciones interpersonales dentro de un establecimiento educativo son esenciales para crear un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo. Una comunicación efectiva, el respeto mutuo y la comprensión empática entre colegas pueden fomentar un entorno en el que el personal se siente valorado y parte de una comunidad. Esto es fundamental para el bienestar emocional y puede disminuir la sensación de aislamiento profesional, a menudo citada como una razón para la insatisfacción laboral y el agotamiento en la educación.



### Progreso

La percepción de crecimiento personal y profesional es clave para el bienestar de los educadores. Las oportunidades para el desarrollo profesional continuo, la capacitación y la adquisición de nuevas habilidades pueden incrementar la sensación de progreso. Además, cuando el personal de la entidad educativa (en especial el profesorado) ven que su trabajo contribuye al avance de sus estudiantes, refuerza su percepción de eficacia personal, lo cual es vital para su bienestar psicológico.



### Control

El control sobre el entorno laboral y la autonomía en la toma de decisiones son aspectos críticos que afectan el bienestar del personal educativo. La capacidad de influir en las decisiones que afectan su enseñanza y su entorno profesional puede llevar a una mayor satisfacción laboral. Asimismo, el manejo efectivo de las emociones y pensamientos es crucial para la resiliencia y la regulación del estrés, aspectos que protegen contra el agotamiento profesional.



### Valores

Finalmente, los valores personales y profesionales proporcionan un marco para la toma de decisiones y las acciones en el ámbito educativo. Cuando los valores del personal están en consonancia con los de la institución, se crea una alineación que promueve el bienestar. Los valores compartidos pueden mejorar la cohesión del equipo y proporcionar una guía sólida para la conducta y las prácticas educativas.



# 06

## ¿Qué fases tiene el proceso de implementación?

Escalae System® consiste en 4 fases de implementación cíclica llamada **ADCHAR...**



## 4 fases ADCHAR<sup>1</sup> de la iteración y las CPA<sup>2</sup>

Con el fin de desarrollar la intervención sistémica para la transformación educativa, hemos adaptado el modelo de liderazgo para el cambio **ADCHAR<sup>1</sup>** como **Activación de conciencia, Disposición estratégica, Conocimientos, Habilidades, Actitudes y Reconocimiento**, que incluye un ciclo de mejora continua transformadora basada en el liderazgo, la gestión y la emoción, en los pequeños logros que se generalizan pasando de “tener que hacerlo” para “querer hacerlo” por parte de los agentes educativos.

Con el fin de institucionalizar los cambios trabajamos en tu **Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA)<sup>2</sup>**, con un enfoque altamente participativo, a partir de la reflexión sobre la práctica y la colaboración entre iguales, con el fin de generar **estructuras de trabajo autónomas** que sostengan los cambios e innovaciones a largo plazo.

<sup>1</sup> Adaptado de: Hiatt, Jeffrey M., ADKAR, a model for change in business, government and our community

<sup>2</sup> Huffman, J.B.& Hipp, K.F. (2003). Reculturing schools as professional learning communities. Lanham. MD: Scarecrow Education.



# ¿Cómo acompañamos a las entidades educativas para establecer este ciclo de mejora continua de forma permanente?

## 1

**Analizamos la realidad y ayudamos afijar un plan estratégico de transformación educativa.**

### **Perfil de salida/egreso del alumnado**

¿Qué debe de saber, saber hacer y ser el alumnado al terminar su formación?

### **Autodiagnóstico**

¿Qué hacen los y las docentes en el aula?

¿Hasta qué punto aplican estas prácticas adecuadas y hasta qué punto son compartidas entre el equipo docente?

### **Plan estratégico de innovación pedagógica**

¿Qué innovaciones desarrollaremos?

¿Cómo las distribuimos en el tiempo?

## 2

**Acompañamos el diseño de la transformación mediante desafíos colectivos concretos.**

### **Creación de Equipos de Diseño rotativos**

Equipos representativos del profesorado que lideran cada innovación concreta.

### **Diseño de pautas de trabajo común**

Documentos técnicos de trabajo para alinear prácticas sobre cómo debe actuar cada docente en clase.

### **Socialización de las pautas de trabajo para su aprobación y contextualización a cada clase**

Presentación al profesorado, por parte del equipo de diseño y el apoyo del equipo directivo.



### 3 Ponemos en práctica la innovación en CPA\*.

#### Puesta en práctica de la pauta de trabajo común

Por parte del conjunto del profesorado, todos a la vez.

#### Reflexión continua de cada docente

Mediante estructuras de comunidad profesional de aprendizaje como las sesiones clínicas y la observación entre iguales.

#### Seguimiento constante

Por parte del equipo de diseño, que se transforma en equipo de seguimiento. Se recuerda la pauta, se resuelven dudas.

\*Comunidad Profesional de Aprendizaje.

### 4 Evaluamos la innovación en 360°.

#### Auto-evaluación

Conclusión de las reflexiones sobre la aplicación de la pauta.  
¿Cómo aplico la pauta?  
¿Qué resultados estoy consiguiendo?

#### Co-evaluación

Práctica reflexiva y observaciones de aula.

#### Hetero-evaluación

Evaluación por parte del equipo directivo y visitas pedagógicas por parte de los facilitadores de Escalae.

#### Evaluación de impacto

Evaluación por parte del alumnado, las familias y otros grupos de interés sobre el proceso de mejora y los resultados de aprendizaje conseguidos.

### 4+1 Reconocimiento + certificación.

El centro recibe el reconocimiento del Instituto Escalae a su proceso de innovación.

Por otro lado, los centros que lo desean pueden obtener una certificación de Sinapsia en función del nivel demostrado (emitida por parte de Sinapsia Group Finland).







# 07

¿Se puede obtener una  
certificación de Escalae System?



Los centros que implementan **Escalae System** reciben una doble acreditación

1

### Reconocimiento

Otorgado por el Instituto Escalae, indica la pertenencia de la entidad a la red internacional de instituciones que implementan **Escalae System**.



2

### Certificación Institucional

La **Certificación Escalae Sinapsia® de Madurez para la Transformación Educativa Positiva** es el resultado de un diagnóstico institucional de diferentes aspectos organizativos, pedagógicos, así como y de bienestar del personal, para definir un nivel determinado de madurez en la organización que pueda ser evidenciado en sus procesos y sus personas.





## Certificación Escalae Sinapsia® de Madurez para la Transformación Educativa Positiva

### Los 5 Niveles de madurez hacia la Transformación Educativa Positiva

Todo proyecto de cambio educativo pasa por 5 niveles de madurez en la transformación educativa. Es importante conocer, por tanto, **en qué momento del cambio se encuentra una entidad educativa** para decidir las actividades apropiadas que generen el **camino de menor resistencia**, evitando proponer actividades de “pantallas pasadas” o propuestas que queden lejos de aquello que puede sostener la entidad educativa en su momento presente.

La Certificación Escalae Sinapsia® de Madurez para la Transformación Educativa Positiva es el resultado de un diagnóstico institucional de diferentes aspectos organizativos, pedagógicos y de bienestar del personal, para definir un nivel determinado de madurez en la organización que pueda ser evidenciado en sus procesos y sus personas.





## NIVELES DE MADUREZ RECONOCIDOS



### Nivel 1: Agua-Dinamizando (invierno-primavera)

Se reconoce por ser un momento en el que comienza el movimiento. Se movilizan consciencias, se movilizan estructuras y se crea una sensación de que se comienza a generar un cambio. Surgen expectativas, cálculos, esperanzas, así como resistencias, reticencias, incredulidades.



### Nivel 2: Madera-Innovando (primavera)

Se reconoce por ser un momento en el que se desarrollan estructuras de trabajo, nuevas maneras de hacer, pero también se caracteriza porque aparecen nuevas ideas y nuevos conocimientos pedagógicos y organizativos. Esta es la fase de la reorganización, del estudio, de la formación y de la profundización teórica, así como de la aplicación práctica para probar dichas teorías en la acción.



### Nivel 4: Tierra-Contemporizando (otoño)

Se reconoce por ser un momento en el que se recogen los primeros frutos institucionales de los procesos de cambio. Se puede evaluar de forma objetiva que existen ya nuevas prácticas a pesar de no ser exactamente lo que se había planificado, pero es el resultado de la negociación y perseverancia colectiva.



### Nivel 3: Fuego-Energizando (verano)

Se reconoce por ser un momento en el que se generan crisis y tensiones internas propias de los procesos de cambio. Es el momento de la toma de decisiones sobre las experimentaciones realizadas y sobre la institucionalización de aquello necesario para la transformación educativa, asumiendo sus consecuencias lógicas.



### Nivel 5: Metal-Consolidando (invierno)

Se reconoce por ser un momento en el que se consolidan las estructuras institucionales que permiten verificar que el cambio ha ocurrido y que ya no hay vuelta atrás, es decir, que la organización ha pasado su punto de inflexión en la transformación educativa. Se puede evaluar que estas estructuras ya forman parte de la identidad de la organización y que, por tanto, la definen como sistema y comunidad.

La certificación institucional Escalae Sinapsia® otorgada por la entidad internacional **Sinapsia Group Finland Oy**, permite a las instituciones obtener un reconocimiento de madurez hacia la Transformación Educativa Positiva bajo los criterios de Sinapsia, para certificar su capacidad de cumplimiento con su propio proyecto educativo.

Los criterios de Sinapsia están presentes en todo el proceso: desde la formación y acreditación de los facilitadores que desarrollan el diagnóstico institucional hasta el contraste de los resultados obtenidos, pasando por el seguimiento y el control técnico, así como en la emisión del certificado correspondiente, una vez superado el proceso.

Por lo tanto, la institución educativa podrá garantizar, ante su comunidad y grupos de interés, la madurez en sus procesos pedagógicos y organizativos, así como el estado de su transformación educativa positiva.



*Dante de Zabaleta*  
Director de la Escuela La Salle (Cataluña)



## El reconocimiento y la certificación aportan múltiples beneficios a la institución educativa.

- ✓ Transmite a la comunidad educativa (familias y estudiantes), seguridad en los resultados del centro en relación a la innovación educativa.
- ✓ Generan un clima laboral de entusiasmo y de implicación.
- ✓ Dotan de prestigio al centro ante su comunidad educativa y su entorno social.





# 08

¿Con qué experiencias de implementación cuenta Escalae System actualmente?





Desde el 2005, el Instituto Escalae investiga y desarrolla soluciones basadas en indicadores fundamentados en las ciencias del aprendizaje, así como en los principios psicopedagógicos con mayor consenso internacional, que son adaptados a las finalidades de aprendizaje de cada institución educativa.

Escalae System se ha implantado, hasta febrero de 2023, en 1.493 instituciones educativas, tanto públicas como privadas, y en diferentes ámbitos educativos: preescolar/ infantil, primaria, secundaria, preparatoria y bachillerato, formación profesional y universidad (licenciaturas, maestrías y doctorados). Esto significa que se han beneficiado a más de 450.000 alumnos y alumnas.

En España y Argentina, entidades como el Ministerio de Educación y Ciencia, o el Departamento de Educación del gobierno autonómico catalán han utilizado Escalae como herramienta para la mejora de los procesos de aula.

En México, la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha introducido el Sistema de Calidad Escalae como herramienta de análisis de las necesidades formativas y mejora de las prácticas docentes.

En Perú, el Ministerio de Educación ha introducido Escalae como herramienta para complementar su modelo de formación continua y formación inicial de los y las docentes en servicio.

Además de la educación pública, diversas instituciones de titularidad privada religiosa, han confiado en Escalae System para reforzar sus procesos de innovación pedagógica y mejora continua del aula: Salesianos (Chile, México y España), Mercedarias (España), Escolapios (España), Claretianos y Claretianas (España), Corazonistas (España), Maristas (España), Lasallistas (España), Hijas de la Caridad (España), Compañía de María (España), la Fundación Sopeña (España), Fundación Educación

Católica (España), así como diversos colegios diocesanos (España). Colegios internacionales de titularidad privada, referentes en su entorno, también confían en las soluciones que les ofrece Escalae System: The British School of Aragon (España), Colegio Internacional Lope de Vega (España), Colegio Viktor Frankl (México), Gimnasio Británico (Colombia), Colegio Inglés de Colima (México), Colegio John F. Kennedy (Argentina).

Además de la educación obligatoria, diversas instituciones de educación superior han visto en Escalae System, una manera de sistematizar sus procesos de calidad académica y enfocar sus esfuerzos en mejorar la adecuación didáctica de sus programas: Escuela de Realización Audiovisual y Multimedia, Universidad de Gerona (España), Colegio Superior Berta Von Glümer (México), Universidad Anáhuac Mayab (México), Universidad Intercultural del Estado de México, Universidad Tecnológica del Valle de Mezquital (México), Universidad Popular Autónoma de Puebla (UPAEP), El Colegio de México, Universidad del Valle de México.

Incluso, algunas entidades de formación para el trabajo y la empresa, también han confiado en Escalae System: Tipos Instructores (cuerpos de seguridad privada, México), Institut del Teatre (teatro y danza, España), Case New Holland – Grupo FIAT (formación de sus trabajadores, México).

Más de 450.000 docentes,  
1.493 instituciones educativas  
en 12 países y el trabajo con  
5 ministerios de educación  
avalan nuestro trabajo.

# Bibliografía

- Domingo Roget, À. (2013) "Práctica Reflexiva para Docentes". Ed. Publicia.
- Domingo Roget, À. y Gómez Seres, M. V. (2014) "La Práctica Reflexiva". Ed. Narcea.
- Gairín, J. (1996) "Organización de instituciones educativas. Naturaleza y enfoques". En: Domínguez Fernández, G. i otros. Manual de organización de instituciones educativas. Madrid: Escuela Española, p.15-62.
- Gairín, J. (2015) "Las comunidades de práctica profesional: creación, desarrollo y evaluación". Wolters Kluwer Educación.
- Jensen, B. (2012). Catching up: Learning from the best school systems in East Asia. Summary report. GRATTAN Institute. Australia. [http://www.grattan.edu.au/pub\\_page/129\\_report\\_learning\\_from\\_the\\_best.html](http://www.grattan.edu.au/pub_page/129_report_learning_from_the_best.html) [Consultado: Febrero del 2012]
- Lopez Hernández, A. (2007). "14 Ideas Clave. El Trabajo en Equipo del Profesorado". Editorial Graó, Barcelona.
- Maciel de Oliveira, C. (2005). La formación docente: mitos, problemas y realidades. Protagonismo docente el cambio educativo. Revista PRELAC, Proyecto regional de Educación para América Latina y el Caribe. No. 1, Julio 2005.
- Malpica Basurto, F. (2005). Acompañamiento Integral Organizativo: Análisis y desarrollo de un modelo de apoyo externo para organizaciones del ámbito educativo-formativo. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Malpica Basurto, F. (2007). La soledad en la cultura docente y sus consecuencias para la calidad pedagógica. Aula de Innovación Educativa, 62-66.
- Malpica Basurto, F. (2009). La soledad en la cultura docente y sus consecuencias para la calidad pedagógica En Aula de Innovación Educativa. Núm. 165, p. 66-69.
- Malpica Basurto, F. y Nebot, E. (2011). Hacer llegar la Calidad a las Aulas: Claves del sistema integrado de calidad educativa y formativa. Revista Forum Calidad No. 224. Septiembre. Págs. 34-41
- Malpica Basurto, F. (2017): "La Práctica Reflexiva Fundamentada como Eje Para la Innovación y La Calidad en La Educación", capítulo del libro "Práctica Reflexiva: Escenarios y Horizontes. Avances en el contexto internacional". Aique Educación, Buenos Aires.
- Malpica Basurto, F. and Navareño Pinadero, P. (2018). "Innovación pedagógica reflexiva en comunidades profesionales de aprendizaje y su impacto en la formación docente institucional. Innoeduca". International Journal of Technology and Educational Innovation. Vol. 4. No. 1. June 2018 pp. 14-23. Málaga.
- Malpica Basurto, F. (2013). "8 Ideas Clave. Calidad de la Práctica Educativa. Referentes, indicadores y condiciones para la mejora de la enseñanza-aprendizaje".
- Malpica Basurto, F. (2018): "Acompañamiento Integral Educativo: Intervenciones que generan resultados en sistemas complejos". Editorial Académica Española.
- Malpica Basurto, F. y García-Pañella, O. (2020): "Aprendizaje Profesional a través de la co-creación online: experiencia internacional de co-creación de criterios para una educación sin distancias como respuesta a la pandemia" En Sánchez Rivas, E., Colomo Magaña, E., Ruiz Palmero, J. y Sánchez Rodríguez, J. (coordinadores). Tecnologías educativas y experiencias didácticas. UMA Editorial. Págs. 1981-1991. Málaga.
- Malpica Basurto, F. (2020): "¿Innovación basada en ocurrencias o en evidencias?: La importancia del autodiagnóstico para fundamentar la práctica educativa" Dossier Graó. Num. 4, Año IV. Enero 2020. Págs. 93-96. Editorial Graó, Barcelona.
- Malpica Basurto, F. (2020): "Una experiencia de construcción colaborativa internacional como respuesta a los retos del COVID-19". El Mundo de la Educación. Núm. 20, Año III. Noviembre-diciembre 2020. Cuadernos de Pedagogía.
- Malpica Basurto, F., Navareño Pinadero, P., y Martínez Mesa, R. C. (2022). Evaluación Del Proceso de Transformación de la Escuela en Comunidades Profesionales De Aprendizaje. RPP, (35), 215-234.
- McLaughlin, M.W. y Talbert J.E. (2006). Building School-Based Teacher Learning Communities. Teachers College Press. Columbia University.
- OCDE. (2009). Informe TALIS. La creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Síntesis de los primeros resultados. Madrid: Santillana Educación.
- Pedrò, F. (2010). Tendencias internacionales en políticas educativas. VIA, Revista del Centro de Estudios Jordi Pujol. No. 13. Septiembre del 2010. Págs. 83-91
- Perrenoud, P. (2004). Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar, Graó, España.
- Petty, G. (2006). Evidence Based Teaching - A practical approach. Nelson Thornes.
- Popham, W.J. (1999). Why Standardized Tests Don't Measure Educational Quality. [¿por qué las pruebas estandarizadas no miden la calidad educativa?] Educational Leadership, volumen 56, número 6, marzo de 1999, ASCD (editores).
- Ramon Gimeno, J. y Santaèulària, G. (2011). El compromiso de la mejora continua. Revista Aula de Innovación Educativa. No. 198. Págs. 28-30. Ed. Graó.
- Ribeiro, M. (1988). Obstáculos para la investigación en ciencias sociales. Boletín de la Dirección General de Estudios de Postgrado, U.A.N.L. Objeto básico: Divulgación.
- Ripley, A. (2010) "What Makes a Great Teacher?". The Atlantic Magazine. Enero, 2010. Edición on-line. <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2010/01/what-makes-a-great-teacher/7841/>
- Santaèulària, G. (2011). Autodiagnóstico pedagógico. Reflexión de la experiencia de implementación en la Escuela Thau de Barcelona. Aula de Innovación Educativa, núm. 198, págs. 31-34
- Santos Guerra, M. Á. (2000). La luz del prisma: para comprender las organizaciones escolares. Málaga: Aljibe.
- Schalk, A. (2011). Escalae en Chile. Primera experiencia en un centro educativo. Revista Aula de Innovación Educativa. No. 198. Págs. 28-30. Ed. Graó.
- Schön, D.A. (1987). La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones. Barcelona: paidós
- Schön, D.A. (1998). El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan. Barcelona: paidós.
- Senge, P. (2000). Las escuelas que aprenden. Barcelona, Granica.

Siemens, G. (2005). Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. Blog eLearnSpace. [http://www.ingedewaard.net/papers/connectivism/2005\\_siemens\\_ALearningTheoryForTheDigitalAge.pdf](http://www.ingedewaard.net/papers/connectivism/2005_siemens_ALearningTheoryForTheDigitalAge.pdf) [consultado: enero 2012].

Farr, S. 2010 "Teaching as Leadership: The Highly Effective Teacher's Guide to Closing the Achievement Gap". Jossey-Bass.

Van Der Vleuten, C.P.M. (1996). Más allá de la intuición. Conferencia pronunciada con motivo de la aceptación del puesto de Catedrático de Educación en la Universidad de Maastricht, noviembre de 1996. Traducción de Sara Ortiz-Arce. <http://revistas.um.es/redu/article/view/11501> [Consultado: enero 2011]

Vygotsky, L. S. (1978). Pensamiento y lenguaje. Madrid: Paidós.

Wagner, T. Y Kegan, R. (2006). Change Leadership. A Practical Guide to Transforming Our Schools. Jossey-Bass. San Francisco, CA.

Walsh, J. A., & Sattes, B. D. (2000). Inside school improvement: Creating High-performing learning communities. Charleston, WV: AEL.

Yanes González, L. (1989). Desarrollo curricular basado en la escuela y formación permanente del profesorado. En revista interuniversitaria de formación del profesorado, 6.

Zabala, A. (1995). La Práctica Educativa. Cómo enseñar. Barcelona: Editorial Graó.

Zabala, A. (2011). Criterios para la mejora de la práctica educativa. Revista Aula de Innovación Educativa. No. 198. Págs. 13-16. Ed. Graó

Zeichener, M. K. y Liston, P. D. (2006), en Reflective Teaching, an Introduction. Raíces históricas de la enseñanza reflexiva, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 8-18.

Waldman, D. y Atwater, L. "Has 360 degree feedback gone amok?". Revista Academy of Management Executive, 1998. Vol. 12, No. 2. Pag. 86.

© INSTITUTUM ESCALAE QUALIS EDUCATIONEM, S.L.U. 2023  
Av. Diagonal, 532 - 7, 08006  
Barcelona, España.

Teléfono (+34) 647 486 074  
[info@escalae.org](mailto:info@escalae.org)  
[www.escalae.org](http://www.escalae.org)





[www.escalae.org](http://www.escalae.org)

Una iniciativa de:

