

Sesión 1

Mi significado del cambio

*Todo mundo piensa en cambiar el mundo,
pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo.*

LEÓN TOLSTÓI



Encuadre



1. En la escala de los emoticones, ¿cómo se siente hoy? Seleccione el que lo represente.



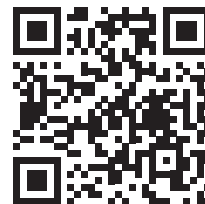
Fuente: elaboración propia.

Explique brevemente el por qué de su elección. Comparta sus respuestas.





2. Observen el video *Comprender el propósito de mis acciones* <<https://youtu.be/BLCCqu-F8hwY>>. Al terminar, discuta con los otros directores sobre cómo relacionan este video con sus expectativas acerca del Taller.



Escanee el código para abrir el recurso.

Anote las conclusiones a las que llegaron.



3. Observen la siguiente imagen, dialoguen sobre qué les significa y las implicaciones de aceptar un cambio.

Para vivir nuevas experiencias...



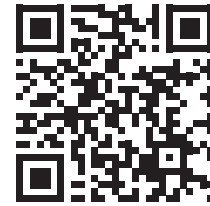
tendrás que atreverte a dejar atrás la comodidad de las costumbres.



Bienvenida



4. Observen el video *El cambio* <<https://youtu.be/CBoX19zpWNk>>.



Escanee el código para abrir el recurso.

Discutan sobre la idea “El cambio comienza por uno mismo” que se aborda en el video y cómo se relaciona con su función directiva y su influencia sobre los cambios curriculares que se viven actualmente en la EMS.

De manera individual, escriba en el siguiente recuadro lo que le pareció más relevante de las aportaciones que resultaron del diálogo con sus compañeros.



Análisis y reflexión

La tarea de dirigir exige distinguir entre hechos e interpretaciones, aunque esto no siempre es sencillo. De acuerdo con Maier (citado en López, 1977), al hablar del proceso de la dirección, las actitudes que tomamos ante el cambio alcanzan especial relieve, ya que éstas determinan los significados, explican las contradicciones y organizan y seleccionan los hechos para que, una vez integrados en nosotros, seamos capaces de transmitirlos.

Por su parte, Cook y Selltiz (citados por Summers, 1976: 16) establecen la existencia de factores y condiciones que actúan sobre las decisiones de las personas; sin embargo, la actitud es una disposición fundamental que interviene en la determinación de los pensamientos, los sentimientos y las acciones de aproximación-evitación del individuo respecto de un objeto.

En tanto Wong, *et al.* (2016) indican que la actitud crítica, desde una práctica discursiva, puede ayudar a interpelar nuestras acciones en tiempos de cambio, otorga herramientas para evaluar nuestro saber, las acciones y las decisiones, ya sean de tipo epistemológico, ético o de cualquier otro.

Mediante una actitud crítica podemos explicitar los pensamientos, los sentimientos y las acciones ante un problema o un reto surgido de la práctica directiva, y con base en ésta, construir alternativas que nos permitan resolverla.



5. Lea y analice el ejemplo que se presenta en la tabla 1.1.


Tabla 1.1 Ejemplo de actitudes críticas de los directores

Actividad directiva: Las solicitudes administrativas		
	Actitud crítica	Alternativas de cambio
Pensamientos	Considero que las solicitudes administrativas para el director dificultan su práctica, ya que le restan tiempo y atención de otras actividades relevantes para el plantel.	Pienso que es importante organizar mis tiempos y solicitar apoyo de otras personas para atender las solicitudes administrativas como director.
Sentimientos	Me preocupa mucho que las solicitudes administrativas no me permitan atender situaciones, que, como director, considero más importantes para la comunidad educativa.	Me siento comprometido con la entrega, en tiempo y forma, de las solicitudes administrativas que me requieren como director, y considero que debo buscar espacios para el diálogo pedagógico.
Acciones	Frecuentemente procrastino sobre las actividades y los tiempos para la entrega de solicitudes administrativas, así como al analizar los cambios curriculares propuestos.	Organizo mis actividades y me apoyo de mis compañeros para cumplir en tiempo y forma con las solicitudes administrativas y procuro organizar espacios de diálogo entre los docentes de las diferentes disciplinas.

Fuente: elaboración propia.



6. Elijan una actividad directiva que les genere complicaciones o que sea relevante para su función, y colóquenla en el espacio que corresponde. Posteriormente, analíenla desde una actitud crítica, y finalmente, determinen las alternativas de cambio que los llevarían a resolverla.



Actividad directiva: _____		
	Actitud crítica	Alternativas de cambio
Pensamientos		
Sentimientos		
Acciones		



7. Comenten las actividades directivas que abordaron desde una actitud crítica y las propuestas de cambio, así como los ajustes que requieren para llevarlas a cabo en su plantel.

De manera individual plasme en el siguiente recuadro las ideas y reflexiones expresadas por sus colegas que llamaron su atención durante la actividad.



 **Manos a la obra**

Como ya se planteó, las actitudes son el resultado de una serie de sucesos que conjuntan cómo me percibo y cómo identifico mis pensamientos, sentimientos y acciones. Éstas tienen efectos sobre nuestras decisiones y cada una tiene consecuencias.

Los cambios propuestos por las reformas curriculares, en principio, pueden parecer ajenos para los docentes, al sentirlos alejados de su práctica. Para muchos, la reforma se traduce –sustancialmente– en cambios de nombres y terminología en el plan y los programas de estudio (Campos, 2022). Sin embargo, ya en la operación, estos cambios pueden provocar una avalancha de sentimientos, actitudes y acciones que se traducen en significados sobre el cambio propuesto, los cuales hay que tomar en cuenta.

Constantemente enfrentamos el cambio y la incertidumbre de diferentes maneras, de tal forma que, según un proverbio chino: “Cuando soplan vientos de cambio, algunos construyen muros, otros... molinos”. Es decir, mientras algunos se resisten al cambio y construyen *muros* para protegerse de lo desconocido, otros ven oportunidades para avanzar ante los desafíos, y buscan adaptarse y crecer construyendo *molinos*, y aprovechando la energía del cambio.



8. Escriban algunas implicaciones de la actitud y sus significados ante un cambio curricular en las dos perspectivas que se plantean en el siguiente diagrama, considerando cuál es el efecto de las decisiones que tomen respecto al plantel, a los estudiantes y a los docentes.



Al construir *molinos* en lugar de *muros*, los directores pueden transformar los desafíos en oportunidades y garantizar condiciones para una mejor enseñanza que prepare a los estudiantes para un mundo en constante movimiento. Reflexionen sobre qué ocurre en el proceso entre la resistencia y la apropiación de un cambio. ¿Cómo se puede transitar de un lado a otro?

Ante los cambios en las políticas educativas, la tecnología o las demandas sociales, los directores requieren una mentalidad abierta y proactiva que les permita proponer nuevas formas para mejorar sus prácticas e impulsar su liderazgo ante las necesidades de la sociedad y del sistema educativo.

Los cambios curriculares, como cualquier otro, pueden ocasionar estrés y ansiedad; sin embargo, al analizarlos es posible construir significados propios y compartir lo que representan para la práctica directiva. Por lo anterior, el cambio se transforma en un aliado para responder de manera efectiva a cada reto que pueda existir a futuro.



9. Lea el texto “Instrucciones para dar cuerda a un reloj” del escritor Julio Cortázar (2018); posteriormente, en el recuadro realice una narrativa en la que describa sus propias instrucciones para afrontar el cambio curricular.



Instrucciones para dar cuerda al reloj

Allá al fondo está la muerte, pero no tenga miedo. Sujete el reloj con una mano, tome con dos dedos la llave de la cuerda, remóntela suavemente. Ahora se abre otro plazo, los árboles despliegan sus hojas, las barcas corren regatas, el tiempo como un abanico se va llenando de sí mismo y de él brotan el aire, las brisas de la tierra, la sombra de una mujer, el perfume del pan.

¿Qué más quiere, qué más quiere? Átelo pronto a su muñeca, déjelo latir en libertad, imítelo anhelante. El miedo herrumbra las áncoras, cada cosa que pudo alcanzarse y fue olvidada va corroyendo las venas del reloj, gangrenando la fría sangre de sus rubíes. Y allá en el fondo está la muerte si no corremos y llegamos antes y comprendemos que ya no importa.



Fuente: Cortázar, 2018.



10. Compartan las experiencias narradas e identifiquen las actitudes predominantes en éstas situaciones.

Escriban, de manera individual, qué llamó su atención de las aportaciones de sus compañeros.



Lea el siguiente texto, el cual es un ejemplo de cómo una postura ante un cambio puede modificarse de acuerdo con la forma de mirar la práctica directiva.



Los antídotos para enfrentar el rechazo o la resistencia al cambio

Los antídotos son un conjunto de sustancias que, a través de diversos mecanismos químicos, impiden, mejoran o hacen desaparecer algunos signos y síntomas de las intoxicaciones. Actúan sobre el propio agente tóxico, por inactivación o impidiendo su conexión con los receptores del sujeto intoxicado. En este caso plantearemos el uso de antídotos para el rechazo o la resistencia al cambio que pueden estar al alcance de los directores.



Los antídotos tienen el propósito de erradicar los factores que pueden impedir el avance hacia los cambios que podrían beneficiar a la comunidad, a través del planteamiento de acciones conjuntas que les permitan llegar a acuerdos y consensos; por ejemplo, promover la escucha y ser comprensivo hacia las opiniones de los demás, reconocer los saberes que traen consigo los docentes y otros actores, replantear el trabajo en colaboración, y delegar y confiar actividades, entre otras.



La identificación de sus propios antídotos puede favorecer sus tareas directivas, a fin de hacer los ajustes necesarios para apropiarse del cambio curricular con la finalidad de contar con elementos que le permitan enfrentarlo en su plantel.

Fuente: elaboración propia.






11. Revisen en la tabla 1.2 los *antídotos* que se proponen para afrontar posturas de incertidumbre, rechazo o resistencia ante el cambio curricular.

Tabla 1.2 Antídotos para impulsar el cambio desde la práctica directiva

Antídoto 	Utilidad 
Para la incertidumbre ante los cambios curriculares	Tiene influencia sobre el modo de colocarse ante los cambios, desarrollando la capacidad de adaptarse y enfrentar las situaciones difíciles a partir de su historia profesional y de vida.
Para transformar en oportunidades lo negativo del cambio curricular	Permite que, aunque haya cambios, no se califiquen como buenos o malos, sino como oportunidades; para ello es importante partir de una perspectiva realista, y reconocer que es un proceso que lleva tiempo.
Para enfrentar la desmotivación del director	Permite al director reorientar su motivación para optar por alguna alternativa para seguir comprometido con lo que hace; por ejemplo, establecer metas alcanzables.
Contra la apatía del colectivo docente	Apoya la generación de formas, métodos y alternativas para redefinir la motivación del colectivo docente para que participen del cambio curricular.
Para la falta de perspectiva a futuro del plantel	Ayuda a clarificar las expectativas acerca del futuro en el desarrollo de su trabajo.
Para la incertidumbre de logros esperados en los cambios curriculares	Fortalece la posición directiva, mediante la identificación de sus logros hasta este momento, así como sus aspiraciones rumbo a la satisfacción en el trabajo.
Contra la resistencia de la comunidad ante los cambios curriculares	Permite clarificar los juicios de los colegas, los docentes y las personas ajenas a la escuela, como padres, supervisores, medios de comunicación, evitando caer en la vulnerabilidad, la pasividad y la enseñanza tradicional.

Fuente: elaboración propia.

A partir de su experiencia directiva elaboren un antídoto que los apoye a enfrentar el cambio curricular en sus planteles y describan su utilidad.

 Antídoto 	Utilidad 



12. Compartan los antídotos elaborados, dialoguen al respecto y traten de aplicarlo a alguna experiencia o situación que hayan tenido como directores.

Escriba, de manera individual, algunos aspectos, actividades o estrategias que le serían de utilidad para afrontar el cambio curricular.





Para concluir

Hasta aquí se ha resaltado la importancia de identificar sus posturas y significados ante el cambio y, sobre todo, identificar aquellos que complejizan u obstaculizan la transformación y mejora de la comunidad educativa. Además, se ha propuesto recuperar las situaciones relevantes para su práctica como pensamientos, sentimientos y acciones que se generaron a partir de algún cambio curricular en las distintas reformas que se han sucedido.



13. A manera de conclusión, construyan una frase que resuma su postura para impulsar el cambio curricular desde su función directiva. Consideren los siguientes ejemplos:

- “Virtualmente, nada es imposible en este mundo, si pones tu mente en ello y mantienes una actitud positiva”, Lou Holtz.
- “El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”, Víctor Hugo.
- “Ningún hombre será un gran líder si quiere hacerlo todo él mismo u obtener todo el mérito para sí mismo por hacerlo”, Andrew Carnegie.

Escriban su frase en el siguiente recuadro.



Los directores de EMS