



 Directores

**EN SERVICIO**  
EN LA FUNCIÓN  
EDUCATIVA

Intervención formativa emergente

# El quehacer del director ante los nuevos significados del cambio curricular

Cuaderno para la reflexión



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



**MEJOREDU**  
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

# El quehacer del director ante los nuevos significados del cambio curricular

Cuaderno para la reflexión



***El quehacer del director ante los nuevos significados del cambio curricular. Cuaderno para la reflexión***

Primera edición, 2023

ISBN digital: 978-607-8915-84-2

**Coordinación general**

Susana Justo Garza, David Cruz Velasco y María Esther Tapia Álvarez.

**Coordinación académica**

Jorge Luis Lavín García y Alejandro Octavio Delgado Caballero.

**Redacción**

Oscar Rafael García Martínez, Linda Cristina Navarro Zúñiga y Ulises Sandoval Velázquez.

---

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación agradece la generosa colaboración de directivos de EMS, autoridades educativas, consejeros técnicos y ciudadanos de Mejoredu que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias a la elaboración de *El quehacer del director ante los nuevos significados del cambio curricular. Cuaderno para la reflexión*.

D.R. © Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. Barranca del Muerto 341, col. San José Insurgentes, alcaldía Benito Juárez, C.P. 03900, México, Ciudad de México.

**Coordinación general**

Juan Jacinto Silva Ibarra. Director general

**Coordinación editorial**

Blanca Estela Gayosso Sánchez. Directora de área

**Editor responsable**

José Arturo Cosme Valadez. Subdirector de área

**Editora gráfica responsable**

Martha Alfaro Aguilar. Subdirectora de área

**Corrección de estilo**

Sandra Clementina Pérez Morales.  
Jefa de departamento

**Fotografía de portada**

Dayra Itzel Guzmán Ramírez. CoBach Chihuahua

**Ilustraciones de interiores**

Freepik.com, Slidesgo.com y Storyset.com

---

Hecho en México. Prohibida su venta.

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de la Unidad de Vinculación e Integralidad del Aprendizaje (AVIA).

El contenido, la presentación, así como la disposición en conjunto y de cada página de esta obra son propiedad de Mejoredu. Se autoriza su reproducción parcial o total por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales y citando la fuente de la siguiente manera:

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2023). *El quehacer del director ante los nuevos significados del cambio curricular. Cuaderno para la reflexión*.

**DIRECTORIO  
JUNTA DIRECTIVA**

**Silvia Valle Tépatl**  
Presidenta

**María del Coral González Rendón**  
Comisionada

**Etelvina Sandoval Flores**  
Comisionada

**Florentino Castro López**  
Comisionado

**Oscar Daniel del Río Serrano**  
Comisionado

---

**Armando de Luna Ávila**  
Secretaría Ejecutiva

**Laura Jessica Cortázar Morán**  
Órgano Interno de Control

**TITULARES DE ÁREAS**

**Francisco Miranda López**  
Evaluación Diagnóstica

**Gabriela Begonia Naranjo Flores**  
Apoyo y Seguimiento a la Mejora Continua e Innovación Educativa

**Susana Justo Garza**  
Vinculación e Integralidad del Aprendizaje

**Miguel Ángel de Jesús López Reyes**  
Administración

# Índice

Presentación .....	4
Introducción .....	6
Sesión 1. Mi significado del cambio .....	12
Sesión 2. Las creencias frente al cambio educativo .....	24
Sesión 3. Asumir el cambio curricular desde mi contexto .....	35
Sesión 4. Caminemos con una visión compartida .....	46
Sesión 5. Construir puentes para la participación .....	56
Referencias .....	70

## Presentación

La práctica docente,<sup>1</sup> que se desarrolla de manera cotidiana, afronta diversos cambios durante el trabajo con los estudiantes en el aula, con las madres y padres o con los colegas en el plantel, la zona o el sector escolares, es decir, la totalidad de maestras y maestros vive ante permanentes situaciones de cambio en su vida profesional.

La investigación ha mostrado cómo la práctica docente<sup>2</sup> se modifica según el tipo, modalidad y servicio educativos, contexto escolar, colectivo docente, estudiantes, plan y programas de estudio y materiales educativos. Es decir, la práctica es *mutable* de acuerdo con las circunstancias en que se desarrolla. También es *indeterminada*, ya que se caracteriza, además, por la incertidumbre y la presencia de distintos puntos de vista y experiencias; asimismo, es *singular* al obedecer a las particularidades de cada contexto escolar; *simultánea y multidimensional* al exigir numerosas actividades de diferente tipo, y por si fuera poco, *requiere acciones inmediatas* a partir del alto número de interacciones en las que participan las maestras y los maestros (Fullan y Sigelbauer, 1997).

De acuerdo a lo anterior, la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) impulsa una visión de la formación continua y el desarrollo profesional docente como un proceso institucional, intencionado, sistemático y permanente, que requiere asumir la complejidad y el carácter colectivo y contextualizado de la práctica docente; que incorpore la recuperación de saberes, conocimientos y experiencias de maestras y maestros, y sea considerado como un proceso a mediano y largo plazos para su fortalecimiento y mejora.

En este contexto, Mejoredu puso a disposición de las autoridades educativas estatales, entre otros, el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación media superior*, el cual se concreta por medio de la formulación e implementación de intervenciones formativas previstas en una ruta de avance gradual hacia la atención de la totalidad de directivos<sup>3</sup> de los distintos servicios educativos de educación media superior (EMS) y la profundización progresiva en los contenidos pedagógicos que amplían sus saberes y conocimientos (Mejoredu, 2022).

El programa busca fortalecer la práctica directiva, al atender los retos específicos que los directivos enfrentan a lo largo de su trayectoria profesional, considerando la etapa formativa

<sup>1</sup> El término *docente* refiere a maestras, maestros y figuras educativas que en la educación básica (EB) y en la educación media superior (EMS) desarrollan funciones docentes, directivas, de supervisión, de asesoría técnica pedagógica, entre otras (Mejoredu, 2022).

<sup>2</sup> Sistema de actividades complejo, relacional y contextualizado; anclado a la experiencia de los sujetos, resultado de sus saberes y conocimientos; no circunscrito a la mera aplicación individual o colectiva; se implican formas de conocer, sentir, hacer, convivir y ser.

<sup>3</sup> En Mejoredu nos interesa apoyar la equidad de género en todos sus aspectos, de ahí que procuremos emplear un lenguaje incluyente. Sin embargo, para favorecer la fluidez del texto y sin dejar de lado donde sea oportuno el lenguaje inclusivo, emplearemos el masculino, como es correcto en español, en la inteligencia de que de ningún modo implica una consideración peyorativa para el género femenino.

en la que se encuentran y los contextos diversos y en constante cambio en los cuales realizan su labor. En este sentido, los programas de formación no pueden estar ajenos a decisiones de política educativa y factores coyunturales que impactan el Sistema Educativo Nacional, particularmente la práctica directiva, situación que ocurre con la implementación de la propuesta curricular 2022 de EMS.

El Marco Curricular Común de la Educación Media Superior, emitido en 2022, sin duda representa un desafío, pero también una oportunidad para mejorar la práctica docente a partir de sus planteamientos centrales: formación integral, integración curricular y vinculación del plantel con la comunidad.

Ante esta importante decisión de política educativa, Mejoredu acompaña el proceso de apropiación colectiva del Marco Curricular Común y pone a disposición de autoridades educativas federales, estatales, de Ciudad de México y organismos descentralizados, la presente intervención formativa emergente para su implementación, que aunque no está considerada en la ruta de avance de los programas emitidos por la Comisión, responde y contribuye al logro de sus objetivos.

*El quehacer del director ante los nuevos significados del cambio curricular. Cuaderno para la reflexión* tiene como propósito que los directores de EMS definan acciones para dar significado al cambio curricular y construir una visión compartida junto con el colectivo docente a partir del diálogo y la reflexión.

Este Cuaderno para la reflexión fue diseñado para que usted, como participante en la intervención formativa emergente, cuente con un recurso de apoyo que lo guíe en el desarrollo de las actividades previstas y facilite su aprendizaje y el de sus colegas, pues la modalidad para su implementación es únicamente presencial por las ventajas que representa el trabajo colaborativo.

Al poner en sus manos este recurso formativo, la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación refrenda su compromiso con los docentes para avanzar hacia alternativas que recuperen la riqueza de sus voces y el cumplimiento de su derecho a una formación continua pertinente, y con ello contribuir a garantizar el derecho de niñas, niños, adolescentes y jóvenes a una educación de excelencia.

*Junta Directiva de la Comisión Nacional  
para la Mejora Continua de la Educación*

## Introducción

*Sé el cambio que quieres ver en el mundo.*

GANDHI

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu), desde un enfoque de formación continua situada, reconoce los saberes y conocimientos de los directores,<sup>4</sup> a partir de la reflexión sobre la práctica en los contextos particulares en los que se desarrolla y del análisis de problemas específicos que éstos enfrentan.

Para responder con pertinencia a los desafíos de los directores frente a la propuesta de cambio curricular, se requiere que, mediante la reflexión sobre las prácticas directivas que éstos llevan a cabo, reconozcan sus motivaciones y preocupaciones, su significado y alcances y, por medio del diálogo, las enriquezcan y mejoren, al contrastarlas con las de los colegas o con planteamientos conceptuales y prácticos de enseñanza o de gestión escolar.

Desde estas premisas, Mejoredu ha formulado *El quehacer del director ante los nuevos significados del cambio curricular. Intervención formativa emergente* como parte del *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación media superior*. Esta intervención se concreta mediante el dispositivo formativo Taller y se apoya del presente Cuaderno para la reflexión en el que proponen actividades a desarrollar tanto en las sesiones del Taller como de manera independiente, las cuales movilizan saberes y conocimientos con la finalidad de incidir en el trabajo de los directores.

---

<sup>4</sup> Se empleará el término *directores* para referirse a directores, directoras, responsables o encargados(as) de la dirección, subdirectora o subdirector académico, responsable académico, coordinador o coordinadora académica, jefa o jefe de proyecto con función académica o técnica, jefa o jefe de materia de plantel, así como a docentes comisionados para realizar actividades directivas, quienes en algunos casos reciben un nombramiento o comisión asignada por escrito o de manera verbal.

**Figura I.1** Documentos que se vinculan al *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026*. Educación media superior.



**Fuente:** elaboración propia.

### ¿Cómo usar este cuaderno de trabajo?

Este Cuaderno para la reflexión tiene la finalidad de acompañar las actividades de formación que se desarrollan en el Taller y enriquecer la experiencia formativa de los directores que participan en esta intervención formativa emergente.

Se emplean la narrativa y la espiral reflexiva como referentes para pensar y movilizar la práctica (Mejoredu, 2022). Mediante la narrativa se recuperan y describen experiencias, emociones, percepciones que acontecen en la vida cotidiana. Por medio de ésta es posible que los directores observen, compartan y analicen su propia práctica, comprendan las razones que los llevan a actuar o a tomar determinadas decisiones ante situaciones que se presentan en el plantel, y que realicen una reconstrucción crítica de qué hacen para mejorar.

En diferentes momentos se solicita a los directores que elaboren una narración donde plasmen sus dificultades, inquietudes, intereses y motivaciones para reflexionar sobre las concepciones que orientan su práctica; la finalidad es promover el registro y sistematización de su práctica. Con la narración y su puesta en común con otros directores se abre la oportunidad de encontrar alternativas de acción y cómo afrontar ciertas circunstancias por medio del diálogo, así como del intercambio de miradas y perspectivas.

El diseño de las situaciones de aprendizaje incluidas en esta intervención formativa emergente (IFE) responde a una adaptación de las cuatro formas de acción reflexiva sobre la práctica propuestas por Smyth (1991): *descripción, resignificación, confrontación y reconstrucción*. Por esta razón, algunas actividades recuperan la experiencia y los saberes y los conocimientos de los directores a partir de la revisión de referentes teóricos o de la elaboración de narraciones sobre sus vivencias,

específicamente sobre aspectos de la práctica directiva. En esta secuencia, que no siempre es lineal y rígida, los directores pueden resignificar su práctica cuando reflexionan y son conscientes de sus acciones.

A partir del trabajo individual y colaborativo, el diálogo, la deliberación y el intercambio con otros directores y la revisión de aspectos teóricos, se crean condiciones para recuperar y examinar lo que hacen y por qué lo hacen, contrastar sus prácticas, movilizar sus creencias y saberes dando paso a la construcción de nuevos aprendizajes que, a su vez, den cauce a nuevas formas de pensar y percibir la práctica, lo que conlleva a reconocer que existen alternativas de mejora.

Por tanto, en las sesiones en que se desarrolla la IFE, se impulsa la reflexión sistemática y ordenada sobre la práctica y se contribuye a organizar la experiencia formativa de los directores. Además, se plantean situaciones de aprendizaje con interrogantes que favorecen el análisis de acontecimientos cotidianos que viven los directores en el plantel, en sus contextos y comunidades escolares, pero desde una mirada crítica. Las actividades de cada sesión buscan provocar en los directores procesos reflexivos individuales y colectivos que desafíen sus saberes, sus prácticas, e interpielen su experiencia y la manera en que desempeñan su función.

El papel de los directores es fundamental para liderar y gestionar los cambios curriculares necesarios para adaptarse a las demandas y desafíos actuales. En el presente Taller se propone reflexionar sobre cinco aspectos clave ante el cambio curricular en la EMS.

1. *Mi postura frente al cambio.* Es relevante que el director reconozca sus significados y los de la comunidad ante el cambio curricular, mostrándose abierto a la innovación, al aprendizaje continuo y al diálogo con los diferentes actores del plantel.
2. *Las creencias frente al cambio educativo.* Se fomenta la reflexión crítica sobre las prácticas pedagógicas, el currículo y la organización escolar, y se alienta a los integrantes de la comunidad escolar a plantearse un horizonte de mejora continua y de colaboración.
3. *El cambio curricular desde nuestro contexto.* Cada plantel presenta particularidades, necesidades, recursos y desafíos. El director requiere ser sensible a éstos y utilizarlos como punto de partida para orientar y apuntalar la apropiación del cambio curricular.
4. *Caminemos con una visión compartida.* El cambio es una oportunidad para reflexionar sobre los fines de la educación de los estudiantes de EMS, por medio del intercambio de diversos puntos de vista que permitan construir una visión compartida de lo que hay que cambiar entre la comunidad escolar. Se propone discutir sobre el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para que los jóvenes enfrenten los retos del mundo actual, y construyan su ciudadanía y valores.
5. *Construir puentes para la participación.* Es importante que los directores reflexionen sobre las acciones que requieren para promover y sumar al cambio curricular a la comunidad escolar. Por ejemplo, promover la comunicación y el diálogo entre los diferentes actores, crear espacios de participación y consulta, y proporcionar apoyo y recursos para el desarrollo profesional de los docentes.

El Taller se compone de cinco sesiones de acuerdo con lo que se presenta en la figura 1.2:

**Figura 1.2** Organización de las sesiones del cuaderno de trabajo



**Fuente:** elaboración propia.

Durante las sesiones, se plantean situaciones de aprendizaje que favorecen el análisis de su función directiva y de los acontecimientos cotidianos que viven los directores en sus comunidades escolares. De esta manera, cada sesión busca provocar procesos reflexivos individuales y colectivos que desafíen los saberes y conocimientos, de acuerdo con los siguientes elementos:

**Tabla 1.1** Descripción de las secciones del cuaderno para la reflexión

Secciones del cuaderno	Descripción
 Encuadre	Busca dar a conocer la forma de trabajo, el propósito del Taller y sus contenidos. Este momento sólo se considera para la sesión 1.
 Bienvenida	Promueve que los participantes socialicen, compartan sus saberes y conocimientos sobre los contenidos que se abordarán en cada una de las sesiones y se explique la finalidad de cada una.
 Análisis y reflexión	Pretende que los participantes analicen y reflexionen sobre su práctica a partir del diálogo y la colaboración.

 Manos a la obra	Busca que los participantes definan propuestas de trabajo congruentes con el contexto en el que desarrollan su práctica.
 Para concluir	Realiza un balance general a partir de que los participantes recuperen lo más relevante de la sesión.

En cada una de las sesiones se presentan actividades individuales, en equipos y colectivas, que pretenden detonar la reflexión sobre la práctica directiva, la cuales se distinguen mediante la siguiente iconografía:

Tipos de actividades	
 Trabajo individual	Actividades que el director realizará de manera personal durante las sesiones del Taller. Con ellas se pretende profundizar sobre aspectos de su función directiva como preconcepciones, saberes y conocimientos sobre la práctica.
 Trabajo en equipo	Actividades que el director llevará a cabo en grupos pequeños durante las sesiones del Taller. En éstas se busca el intercambio de experiencias y saberes, para profundizar en aspectos que enriquezcan su práctica al reflexionar con sus colegas sobre cuestiones teóricas, o bien, compartir experiencias, creencias, inquietudes y dudas, así como sus saberes y conocimientos.
 Trabajo colectivo	Actividades en plenaria en las que se promueve que los directores realicen planteamientos o propuestas que muestren alternativas de actuación ante situaciones que enfrentan cotidianamente en sus comunidades escolares, a partir de la reflexión, el diálogo y la deliberación colectiva. Estas actividades abren oportunidades para que los directores, en conjunto, obtengan conclusiones e identifiquen nuevos caminos para mejorar su práctica.

El dispositivo tiene una duración total de veinticinco horas. El trabajo por realizar en el Taller requerirá la participación constante y activa de los directores asistentes y el producto será:

*Memoria colectiva.* Integrada por las reflexiones y recomendaciones para el cambio curricular realizadas por todos los participantes a lo largo de las cinco sesiones. Ofrece una posibilidad para que los directores compartan sus impresiones, las acciones para afrontar un cambio curricular y las conclusiones a las que llegaron.



El diálogo reflexivo será el principal detonador utilizado en el Taller, el cual es una conversación sobre la práctica entre directores a partir de los insumos preparados y presentados en este Cuaderno para la reflexión, así como los elaborados durante su participación por medio de escritos o cuestionamientos. Las personas suelen tener una misma versión de los hechos, pero miradas e interpretaciones distintas. Las conversaciones en colaboración invitan a los participantes a exponer casos particulares y a plantear dilemas, contribuyen a descubrir aspectos controvertidos de la práctica.

El diálogo es con el otro, pero también con uno mismo. En el Cuaderno para la reflexión se plantea, en diversas actividades, realizar escritos breves, para que los directores tengan la oportunidad de revisitarse algunos de los hechos, y revisar las acciones de la práctica directiva sin pasarlas por alto. En palabras de Freire (2000: 37), la humanidad sabe poco de sí misma, por lo que:

[...] en el reconocimiento de su poco saber de sí radica una de las razones de esa búsqueda. Instalándose en el trágico descubrimiento de su poco saber de sí, hacen de sí mismos un problema. Indagan. Responden y sus respuestas los conducen a nuevas preguntas.

Es así como, por medio del diálogo, las personas pueden cuestionar y reflexionar críticamente su realidad, y transformarla. En ese sentido, el diálogo reflexivo en el Taller implica un acto de creación colectiva, una relación horizontal entre sus integrantes, evitando la revisión expositiva de los contenidos. A través de éste, los directores pueden crear conocimientos y significados, y buscar soluciones a los problemas que enfrentan.

El primer paso es abrir espacios de diálogo y reflexión. Es importante dar oportunidad a docentes, estudiantes, administrativos y padres de compartir sus puntos de vista, preocupaciones y sugerencias. Este proceso ayuda a construir una visión común y fomentar la apropiación colectiva del cambio.

El cambio curricular, cuando es visto como un esfuerzo de colaboración y reflexión de toda la comunidad escolar, puede transformarse en una poderosa herramienta de mejora. Es necesario promover un significado compartido del nuevo Marco Curricular Común en el plantel, así como fomentar una mentalidad que promueva la curiosidad, el pensamiento crítico y la humanización en el aula.

Se espera que las actividades realizadas durante las sesiones del Taller apoyen a los directores a sortear la incertidumbre que provocan los cambios curriculares.

## 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.



SIEMPRE ES BUENO ESTAR ABIERTOS A LOS CAMBIO EN MEJORA DE LAS NECESIDADES Y BENEFICIOS QUE SE TIENEN PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO Y NUESTRO QUEHACER DOCENTE, APROVECHANDO AL MÁXIMO A CADA UNO DE LOS RECURSOS QUE SNOS PROPORCIONAN, INCLUYENDO LA INNOVACIÓN EN NUESTRA PRÁCTICA.



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.



Todo lo que hacemos debe tener un propósito y si nosotros le entendemos entonces habrá cambios contribuyan no solo a una sociedad, sino a nosotros.



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

Para vivir nuevas experiencias...



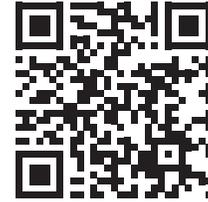
tendrás que atreverte a dejar atrás la comodidad de las costumbres.



## 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.



**EL CAMBIO NO ES FACIL POR LO DESCONOCIDO QUE PUEDA RESULTARNOS LAS COSAS, SIN EMBARGO DEBEMOS ARONTAR LOS DESAFIOS Y APRENDER A RESOLVER Y ENFRENTAR CADA UNA DE LAS SITUACIONES DADAS**



## 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

<b>Actividad directiva: Las solicitudes administrativas</b>		
	<b>Actitud crítica</b>	<b>Alternativas de cambio</b>
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	La función de dos roles y se vuelve una carga excesiva de trabajo	Empatía de las autoridades alumnos y padres de familia
Sentimientos	Querer cumplir pero ocasiona problemas de salud a causa del estrés	Administrar tiempos
Acciones	Gestión de cubrir las necesidades de la institución	Analizar y delegar aquello que pueda ser flexible



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.



SE COINCIDE EN VARIOS ASPECTOS COMO LA CARGA EXCESIVA, EL ESTRÉS, LA GESTIÓN, LAS ACTIVIDADES DE MOMENTO

 **Manos a la obra**

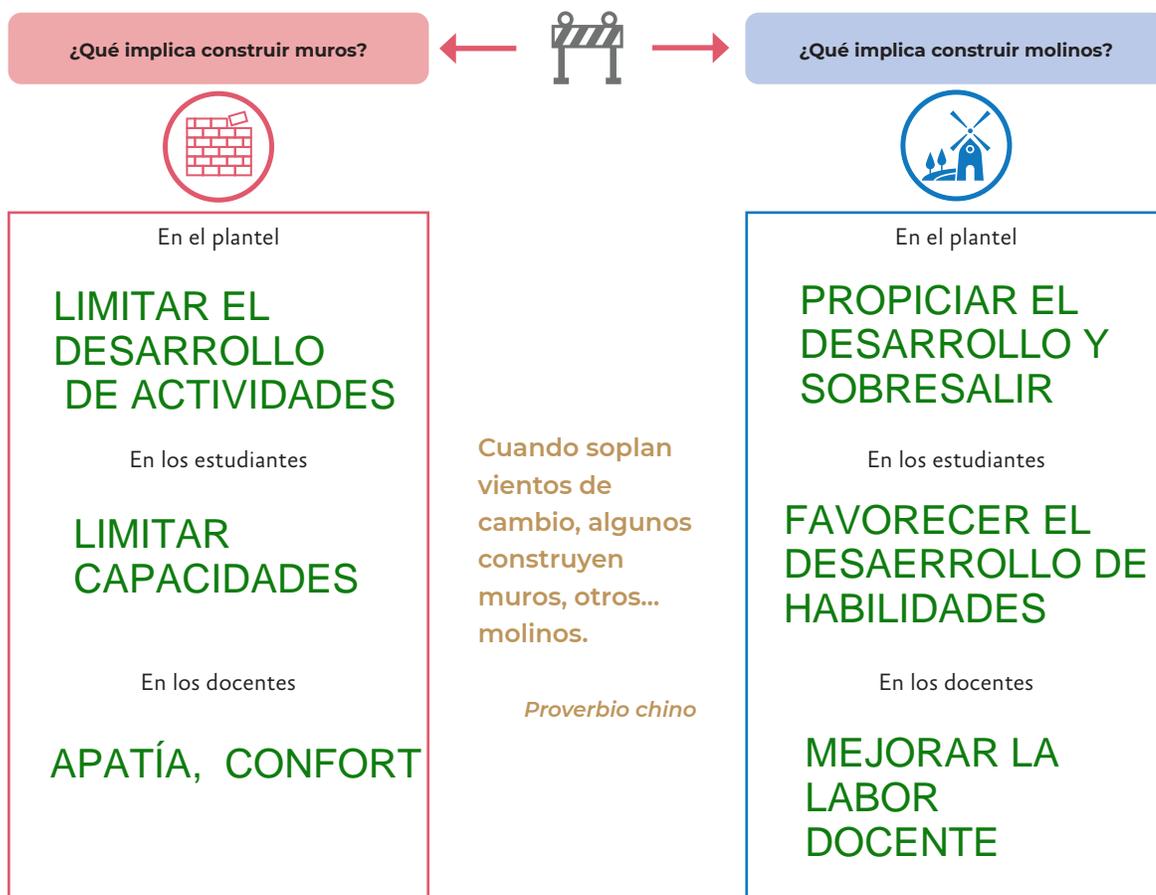
Como ya se planteó, las actitudes son el resultado de una serie de sucesos que conjuntan cómo me percibo y cómo identifico mis pensamientos, sentimientos y acciones. Éstas tienen efectos sobre nuestras decisiones y cada una tiene consecuencias.

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.



EL TIEMPO ES ALGO QUE NUNCA REGRESA Y AVECES NO NOS DAMOS CUENTA DE LAS OPORTUNIDAD QUE TENEMOS PORQUE VIVIMOS EN EL PASADO O NO LE DAMOS LA IMPORTANCIA Y CAEMOS EN LA COTIDIANIDAD DE LAS COSAS Y NO LO PERCIBIMOS, LA REFLEXION NOS HACE UNA INVITACION ACTUAR EN EL MOMENTO, DARSE CUENTA Y ABRIRSE A LAS CIRCINTANCIAS QUE EL TIEMPO NOS BRINDA



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.



DISFRUTAR EL MOMENTO, DARLE UNA ACTITUD POSITIVA, CONECTARSE A LOS NUEVOS CAMBIO PARA QUE ESTO NO SEA UNA TAREA PESADA , AL CONTRARIO TENGAMOS MAYOS VISIBILIDAD DE LOS DETAALES QUE SUMAN

CRECER  
ADAPTARSE  
INNOVAR  
INICIATIVA  
BUSCAR SOLUCIONES

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

<b>Antídoto</b> 	<b>Utilidad</b> 
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.

 <b>Antídoto</b> 	<b>Utilidad</b> 
<b>DESARROLLAR Y FORTALECER EL LIDERAZGO</b>	<b>BUSCAN SOLUCIONES, ACERTIVIDAD, CRECIMIENTO. BUENA ACTITUD.</b>



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.



**FORTALECER LIDERAZGO  
TOLERANCIA  
CAPACITACION  
COMUNICACION ASERTIVO**



### 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.



SI NO ENFRENTAMOS DESAFIOS, NO SABEMOS NUESTROS ALCANCES

Los directores de EMS