* **¿Qué significa hablar de cambios? Identificar la noción de cambio y argumentar las implicaciones que tiene el cambio en el funcionamiento de los jardines de niños.**
* Hablar de cambios significa hacer una mejora para algo, un cambio implica tener una buena planeación de lo que se quiere hacer, buscar los recursos necesarios para que el cambio se concrete, trabajar en conjunto las personas que estén interesada en el cambio. Cuando se habla de cambio dentro de un jardín de niños, se habla de buscar el mejoramiento en brindar el servicio que se ofrece, teniendo así una educación de calidad para todo los alumnos, los directores y personal docente deben de trabajar en conjunto para que el proyecto, proceso por el cual pasa un cambio pueda tener éxito, si alguien no está de acuerdo en realizar un cambio para la mejora en el funcionamiento del jardín de niños será muy difícil poder conseguirlo. Ed deber del personal directivo estimular a los docentes a no tener miedo a cambiar, sino todo lo contrario ya que un cambio siempre significará un avance y más en estos tiempos que la sociedad es más demandante, nos podemos dar el lujo de quedarnos rezagados en una misa cosa, en ofrecer siempre lo mismo, en nuestra zona de confort, debemos de ser personas emprendedoras que siempre están buscando un bien común, la educación de calidad para nuestro futuro.

**“**INNOVACIÓN **Y CAMBIO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS”**

*Antúnez, Serafín (1997)*

CAPITULO 8

INNOVACIÓN Y CAMBIO EN LO CENTROS ESCOLARES

8.1. Justificación

Adaptarse a su entorno y responder a sus demandas es uno de los propósitos ineludibles para las instituciones que desean actuar satisfactoriamente. Se habla de gestión del cambio, dirección del cambio, de estrategias de cambio como la solución para sobrevivir, para luchar contra la competencia o para ofrecer productos y servicios que tengan aceptación. La diferencia más importante es que en nuestros centros escolares más que competencia hay rivalidad y el estímulo para el cambio es relativamente importante.

Los cambios y las innovaciones son respuesta a una necesidad adaptativa de los centros escolares a las exigencias de los elementos externos: personales, institucionales, sociales… a la de los alumnos cuyas características no son siempre permanentes y al crecimiento: edad, tamaño.

8.1.1. ¿Cambio? ¿Innovación? ¿Renovación?

La OCDE, sobre la definición de innovación dice: “esfuerzo deliberado por mejorar la practica en relación con ciertos objetivos que se desean” y que es muy similar al concepto que da Clerkin sobre el cambio “acción planificada para modificar la forma de pensar y actuar dentro de una organización con el propósito de mejorar los resultados”.

El cambio intencional supone un intento planificado por mejorar la reflexión, la acción o ambas, teniendo siempre como referencia la necesidad de los estudiantes.

Las innovaciones son los efectos del diseño y la aplicación de los cambios planificados. Se manifiestan en forma de práctica, instrumentos, artefactos… el termino reforma se refiere a cambios planificados para la totalidad o gran parte de los sistemas educativos. La innovación será un cambio exitoso que produce beneficios para los alumnos. El termino renovación puede considerarse como sinónimo de innovación, no obstante sugiere un énfasis en la idea de persistencia y de constancia. Para que se produzca innovación, se requiere de:

1. Sea promovida y desarrollada por un colectivo.
2. Las innovaciones dependen más de la capacidad de convicción de la propuesta, de la velocidad de su difusión y de la credibilidad que tengan las personas que proveen el cambio.
3. Sean cuidadosamente planificadas.
4. Se desarrolle con parsimonia, asignándole el tiempo necesario y libre de imposiciones en forma de plazos cortos y rígidos.
5. Parta de una iniciativa consiente.
6. Asuma que ni los cambios legislativos ni las experiencias avaladas científicamente tengan por que dar lugar automáticamente a innovaciones.
7. Un proceso de investigación en la resolución de problemas.
8. Diferencie claramente entre innovaciones técnicas e innovaciones administrativas.
9. Requiere de un aprendizaje que comporta tiempo y la existencia de ciertas condiciones favorables.
10. Busque la mejora.

8.1.2. Centros escolares estáticos frente a centros escolares innovadores.

|  |  |
| --- | --- |
| DIMENSIONES | CARACTERÍSTICAS |
| Centro escolar estático | Centro escolar innovador |
| Estructura | Rígida | Flexible |
| Atmosfera | Centrada en las tareas, impersonal | Centrada en las personas |
| Filosofía y actitudes de la Dirección | Controlar al personal mediante el poder coercitivo | Estimular la energía del personal |
| Toma de decisiones y establecimiento de normas | Mucha participación ”arriba” y poca “Abajo” | Posible participación de las personas afectadas por las decisiones o normas |
| Comunicación | Flujo restringido | Flujo abierto |
| Errores y conflictos | Se aceptan y aprenden de ellos | Se ocultan y se viven como un fracaso |

8.2. Las resistencias a los cambios. ¿Cómo vencerlas para promover innovaciones?

Todo cambio suele provocar crisis. El cambio puede provocar resistencia en las personas y grupos que se vean implicados en el. El éxito de la innovación dependerá de la oportunidad y eficacia con que se desarrollen un conjunto de acciones o etapas. Las resistencias a los cambios se manifiestan de forma abierta e inmediata: quejas amenazas, oposición frontal. En general las causas que motivan la resistencia suelen ser:

* Defensa de los intereses propios
* Falta de comprensión
* Falta de confianza
* Conservadurismo y falta de tolerancia
* Compromiso con el estatus presente
* Plazos y ritmos inadecuados
* Recursos: escasez, asignación inadecuada, utilización deficiente…
* Volumen y complejidad de las exigencias del entorno

Dirección inadecuada el cetro para disminuir las resistencias a los cambios pueden desarrollarse algunas actuaciones:

1. *Énfasis en los procesos informativos.*

Intentar comunicar la lógica y la justificación de la innovación a través de:

* Entrevistas
* Anuncios
* Circulares
* Manejo de información breve
* Presentaciones en grupo
* Visitas a otros centros
* Colaboración con los servicios
* Colaboración de los padres
1. *Participación.* la participación fluida puede tener el inconveniente de que puede llevar a tomar decisiones que desvirtúen el planteamiento inicial del grupo promotor de la innovación.
2. *Facilitación y apoyo:* debería de propiciarse dese adentro del propio centro, también a través de la ayuda externa mediante recursos y estímulos adecuados. Consiste en fomentar el trabajo en equipo
3. *Negociación:* Basada en una distribución equilibrada de las “cargas de trabajo” entre todos los miembros de la organización.
4. *Manipulación y cooptación:* distorsionar lo hechos para hacerlos parecer más atractivos, mediante una información incompleta creando falsos rumores. La cooptación es una mezcla de manipulación y participación. Consiste en “comprar “a las personas líderes de los grupos de resistencias dándoles un papel clave en la decisión del cambio. Son estrategias muy peligrosas si se llegan a descubrir
5. *Coerción:* las resistencias a los cambios en algunas ocasiones son oportunidades para expresar frustraciones pendientes de solución.

8.3. La metodología del cambio. Las etapas

Los requisitos:

1. La propuesta debe de estar lo suficientemente justificada. Escudero señala que debe tener lo siguiente:
* Legitimidad practica
* Compatibilidad
* Complejidad
* Accesibilidad y observadora
* Adaptabilidad
* Relevancia y utilidad
* Carácter inspirados
* Carácter motivador
1. Partiendo de las prácticas y realizaciones precedentes.
2. La diagnosis y la elevación constante serán instrumentos necesarios.
3. Diagnosticar. Tiene que ver con la evaluación. Puede ser el resultado de una necesidad sentida por un grupo de personas.
4. Crear las condiciones favorables. A) desarrollar estrategias que sirvan para justificar adecuadamente la propuesta d cambio. B) sensibilizar y motivara las personas que se deberían implicar. C) capacitar para el trabajo en colaboración. D) detectar resistencias a los cambios.
5. Identificar los problemas:
6. Analizar las necesidades:
* Conociendo cuál es su naturaleza
* Utilizando podrecimientos participativos
* Utilización de fuentes diversas
* Utilizando instrumentos diversos
1. Evaluar los recursos disponibles:
* Tiempo
* Dinero
* Recursos materiales, personales
1. Analizar los obstáculos objetivos y subjetivos.
2. Priorizar las necesidades en función de los recursos disponibles y de los criterios de importancia y urgencia.
3. Identificación precisa y evaluación del objetivo que se pretende. Tener respuestas claras. La innovación debería de identificarse de la manera más precisa posible.
4. Evaluación de las soluciones posibles. Encontrar respuesta a las preguntas. Habrá que considerar el valor de oportunidad de las soluciones que se proponen.
5. Planificación: proceso y creación de los miembros de la comunidad escolar que trata de participar y orientarla acción mediante la reflexión y evaluación constante. No tiene por qué ser un proceso laborioso y sofisticado. Debería de efectuarse en común
6. Ejecución
* Énfasis en los procesos informativos
* Trabajo en equipo
* Propiciar la participación
* Utilizar la ayuda de especialistas
* Utilizar metodologías de trabajo en grupo
1. Evaluación sumativa:
* compromiso en común.
* Desarrollarlo por las personas que están al centro
* Evaluarlo por los mismos agentes externos
1. Mantenimiento e institucionalización:
* Racionalizando y favoreciendo el relevo de los profesores
* Consolidando metodologías y hábitos de participación
* Incorporando las innovaciones al “acervo cultural”
* Presentando un interés hacia los profesores
1. Difusión: darlos a conocer a los colegas de otros centros.

8.4. El papel de la Dirección

La dirección es el elemento clave para promover o impedir cambios en los centros educativos, por el lugar que ocupan esas personas ya que son los que conocen manejan más información relativa al centro disponen de un mayor número de contactos y relaciones internas y externas.

El Desarrollo Organizativo (OD) tiene cuatro componentes distintivos:

* Pretende mejorar la eficacia mediante el incremento de la objetividad.
* Analiza el centro escolar en una totalidad en la que todos sus elementos están en interrelación
* Se vas en análisis objetivos relacionando las causas y los efectos
* Utiliza la diagnosis sistemática

¿Qué puede hacer el directivo para alentar y dirigir el cambio? En primer lugar conocerse a sí mismo, en segundo lugar debe de ayudar a contemplar y analizar el cambio desde una perspectiva clara.

La *imagen tecnológica* dará lugar actuaciones directivas en donde prevalecerá la racionalidad, las informaciones y las directrices claras la búsqueda del aumento de la eficacia. *La imagen política* tratara de orientarla acción con la finalidad de hacer compatible los interese individuales y los del grupo, a menudo en conflicto. *La imagen cultural* motivara actuaciones que busquen construir buenas relaciones sociales.

El cambio y la innovación se verían favorecidos si desde la Dirección:

1. Se realiza un esfuerzo por conocer más y mejor el clima escolar
2. Se crean estructuras y sistemas de comunicación
3. Se trata de resolver los conflictos
4. Se clasifica cual es el papel de cada persona
5. Se ponen en marcha propuestas para la resolución de problemas
6. Se presta atención a cada individuo
7. Se ponen en evidencia la falta de recursos
8. Se ayuda a superar el desencanto que pueden producir las circunstancias externas

Dos limitaciones de la promoción del liderazgo de la Dirección n la promoción del cambio. La primera nos la plantea Clerink y se refiere a la dispersión de las tareas directivas. La segunda limitación tiene que ver con los peligros de la descentralización.

8.5. La Formación permanente del profesorado como estrategia para el cambio y la innovación.

¡Énfasis en la formación! es la recomendación perpetua durante los procesos de cambio planificado en las organizaciones.

8.6 La organización que aprende

Es la que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y se transforma constante a sí misma, es capaz de aprender como aquella en la que la gente expande continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente quiere lograr.

Argyris y Schon, tres tipos o clases del aprendizaje organizacional:

1. El bucle, el aprendizaje ocurre cuando la detección y la corrección del error organizativo permiten a la organización llevar a cabo sus acciones correctivas
2. El doble bucle, ocurre cuando el error es detectado y corregido de modo que implica la modificación de las grandes directrices y objetivos
3. El “deutero-learning” que consiste en investigar dentro del sistema de aprendizaje mediante el cual la organización detecta y corrige sus errores

Conseguir el aprendizaje organizacional depende de cinco factores:

* Pensamiento sistemático o integrador
* Visión compartida
* Aprendizaje en equipo
* Modelos mentales renovados que permitan análisis de la realidad educativa más ricos y profundos
* Desarrollo integral del personal tratando de que se den las condiciones favorables para que cada individuo pueda alcanzar un desarrollo personal adecuado.

Las personas que trabajan en ello podrían:

* Analizar y mejorar los procesos de comunicación
* Promover procesos participativos
* Desarrollar y diseñar tareas individuales corporativas
* Potenciar el desarrollo de ideas
* Posibilitar y favorecer el desarrollo de los profesores mediante un compromiso
* Generalizar que el sentimiento de todas las personas son tomadas en cuenta

8.7. Mejorar las condiciones para la innovación

Para facilitar las innovaciones transcribimos las propuestas de Jiménez, González y Ferreres:

* Los profesionales de la enseñanza poseen (PDLE) conocimientos didáctico-pedagógicos suficientes para ser capaces de detectar problemas
* Los PDLE tienen inquietud por mejorar la práctica cotidiana esforzándose por encontrar nuevas vías de acción
* Los PDLE conocen o tienen fácilmente la oportunidad de conocer experiencias nuevas
* Los elaboradores de conocimientos teóricos están dispuestos a bajar de sus torres de marfil de implicarse más positivamente en los problemas
* Lo técnico debe estar en disposición y a disposición de los docentes
* Prácticos y teóricos deben de estar de acuerdo en trabajar honradamente juntos
* Las instituciones responsables de la práctica educativa deben estar conectadas con personas o instituciones que tengan entre sus finalidades y responsabilidades la orientación de investigación en educación para facilitarlas

Tomando como referencia las propuestas de la OCDE son necesarias instituciones de apoyo profesional de apoyo extremos a los centros que posibiliten:

1. Estímulos para considerar nuevas practicas
2. Las consultas de los centros para tomar decisiones respecto a la formación permanente más adecuada a sus necesidades y expectativas
3. La colaboración con los centros en la elaboración
4. La ayuda y el apoyo a los centros de profesores tienen en este campo una tarea muy atractiva e importante

8.7 Las otras reformas

Es necesario asumir para que ciertas innovaciones y cambios de carácter general sean posibles es preciso abordar simultáneamente cambios operativos mucho más específicos de carácter estructural, administrativo o simplemente cultural que afectan a los profesores.

Reformas paralelas menores.

* Las reformas de los procedimientos para constituir los equipos docentes
* La reforma en los procedimientos de adscripción del profesorado
* La reforma cultura de la evaluación y el control
1. La reforma en los procedimientos para constituir los equipos de docentes tanto en los centros públicos como privados concertados:
* ¿Por qué se constituyen los quipos docentes en la enseñanza pública desde afuera de los centros sin contar en absoluto con la intervención del propio centro?
1. La reforma en los procedimientos de adscripción del profesorado:
* adscribir profesores apuestos de trabajo y especialidades muy concretas” in enternum” no es precisamente la antítesis lo que harían cualquier organización moderna y flexible.
1. La reforma de estrategias de motivación y criterios en la promoción del profesorado:
* ¿es la asistencia a actividades de formación permanente a cursos de pos grado el mejor sistema para valorar el trabajo profesional de un docente?
1. La reforma cultural de la evolución y el control
* ¿siendo la educación un derecho fundamental de los individuos no es hora de plantearse seriamente la necesidad de reclamar la evaluación externa e interna del funcionamiento de los centros y servicios educativos especialmente si consideramos que tenemos la responsabilidad de proporcionar un servicio público de primera necesidad?

A menudo se argumenta y con razón que la innovación es muy difícil porque existen trabas administrativas que lo impiden.

Capítulo 9.1

La importancia de la parte blanda

La cultura de una organización como el conjunto de valores, significados y principios compartidos por sus miembros manifestados de forma tangible o intangible, que determinan y explican sus comportamientos particulares y los de la propia administración. La cultura organizativa supone: la asunción por parte de los miembros de una organización de una peculiar forma de conducirse que la diferencian de las demás.

La cultura organizativa la entendemos como uno de los elementos constitutivos del clima social del centro tal como conciben el clima institucional, el clima escolar es una cualidad persistente del ambiente escolar que se ve afectada por el liderazgo del director, es experimentada por los profesores incluyen en l conducta, está basada en una concepción colectiva. La cultura organizativa es un elemento manipulable se puede crear, transformar, mantener, reforzar en funciones de unos intereses.

9.2 Génesis y antecedentes

La tesis básica de las escuelas eficaces: las características de las escuelas son determinantes e importantes en el rendimiento académico de los alumnos, se intenta definir las características de las buenas organizaciones asociándolas a resultados satisfactorios.

9.3 Componentes, funciones y tipos de cultura

La cultura corporativa desarrolla una variada gama de funciones:

* Define los límites de la organización
* Transmite un sentido de identidad a sus miembros
* Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses particulares y a menudo egoísta del individuo
* Ayuda a incrementar la estabilidad del sistema social
* Controla y da sentido a las actuaciones modelando las actitudes y los comportamientos

9.4. Creación, conservación y transformación

El hecho de las existencias de una cultura solida no es la garantía de actuaciones compactas y uniformes en beneficio de los alumnos pueden existir cultitas buenas y malas. Promover una cultura dominante que permita interpretaciones uniformes respecto a los que se consideran conductas adecuadas o inadecuadas en relación a las necedades de los estudiantes.

El cambio cultural se hacen necesario especial cuando:

* El ambiente externo ha cambiado o cambia rápidamente
* La institución tiene resultados insatisfactorio en relación a sus recursos
* Está creciendo
* Está transformándose

Las culturas de las organizaciones se crean fundamentalmente a partir de la vida, realizaciones, trayectorias, personalidad de sus fundadores y directivos y el éxito o fracaso que hay en la relación a las personas que ocupan cargos directivos podemos destacar los mecanismos siguientes:

* Mantenerse atentos a las exigencias cambiantes
* Reaccionar en la dirección deseada ante las crisis
* Intervenir adecuadamente
* Desarrollar un modelo adecuado de conducta personal y profesional
* Intervenir
* Apoyar y destacar a las personas que aceptan los nuevos valores
* Crear nuevas historias y rituales para remplazar a los que no son congruentes

En relación a los profesores

1. La estructura organizativa
2. Los sistemas y procedimientos
3. El uso del espacio del edificio y de los recursos materiales
4. La historia, los rituales, las leyendas y los acontecimientos importantes
5. Los enunciados formales, la filosofía y las políticas de la institución
6. Los símbolos materiales
7. El lenguaje en todas su expresiones
8. Los sistemas de acogida aceptación y socialización de los profesores nuevos
9. Las reglas no escritas con el fin de que se formalicen sean conocidas y cumplidas
10. Las sub culturas existentes potenciando el uso generalizado de la rotación de los puestos y tareas
11. Los mecanismos de participación tratando de ampliarlas, enriquecerlas y de crear una atmosfera de confianza.

**REACTIVOS**

1. ¿Son la respuesta a una necesidad adaptativa de los centros escolares a las exigencias de los elementos externos: personales, institucionales, sociales?
2. **Cambios e innovaciones**
3. Cambios e inventario
4. Innovaciones y mejoras
5. Mejoras e inventario
6. Según la lectura, ¿Qué es lo que puede provocar el cambio en las personas o grupos que se ven implicados en él?
7. Mejoramiento
8. Miedo
9. **Resistencia**
10. Complicaciones
11. ¿Qué es lo que puede el directivo para alentar y dirigir el cambio?
12. **Conocerse a sí mismo y ayudar a contemplar con claridad el cambio**
13. Conocer a su personal y ayudar a contemplar con claridad el cambio
14. Conocer su institución y ayudar a contemplar con claridad el cambio
15. Conocer los recursos y ayudar a contemplar con claridad el cambio
16. ¿Cuál es la recomendación que se hace durante los procesos de cambio planificados en la organización?
17. Constante comunicación entre los docentes
18. Trabajo en equipo
19. Recursos económicos
20. **Énfasis en la formación de los docentes**
21. ¿es el cambio planificado para la totalidad o gran parte de los sistemas educativos?
22. Innovación
23. Cambio
24. **Reforma**
25. Renovación

**ACTIVIDAD**

* **¿Qué significa hablar de cambios en las instituciones educativas?**
* Hablar de cambio significa adaptarse al entorno y responder a las necesidades que demanda el mismo. También lo podemos identificar como la solución para sobrevivir, para luchar contra la competencia o para ofrecer productos y servicios de buena calidad (Antúnez, 1997 pp 199). Claro está que dentro de los sistemas educativos la prioridad no es competir con otras escuelas, hablar de cambio dentro de una institución es atender a las necesidades que nuestros alumnos presentan día a día, me refiero a que ellos son nuestros clientes, las personas para las cuales trabajamos y si nosotros, docentes, queremos tener una calidad en nuestra educación es necesario que no le tengamos miedo al cambio, porque existen muchas personas, en esta caso directivos, ya que son ellos las personas con mayor posición dentro de las escuelas, que se queda rezagadas por múltiples factores que podrían ser, tradicionales, es decir que se sigue con la tradición desde que se fundó la escuela de llevar las mismas reglas, los mismo lineamientos y/o estándares sobre la educación de los alumnos; también pueden existir otros que son conformistas y piensan que el llevar el mando de la escuela no está generando problemas mayores, solo mínimos, se conforman con que esos problemas mínimos no sobre salgan. Es muy importante que lo directivos de un centro escolar sean excelentes líderes, líderes que tengan como prioridad la educación de los alumnos y que esta educación brinde las condiciones adecuadas para que los alumnos puedan desenvolverse en un ambiente armónico en donde sus capacidades se desarrollen plenamente. Sin olvidar las reglas y lineamientos que conlleva un centro educativo para que el objetivo de la educación no se desvié por otros rumbos.

Para realizar un cambio y que este tenga resultados exitosos, se necesitan de ciertas etapas las cuales son: diagnosticar, referida a la evaluación de las cosas que queremos cambiar; crear las condiciones favorables que significa buscar las estrategias más adecuadas para justificar las acciones que se realizarán para el cambio; identificar los problemas, haciendo una análisis muy detallado de las problemáticas y/o necesidades que se presenta en la institución; identificación precisa y evaluación del objetivo que se pretende teniendo respuestas claras; evaluación de las soluciones posibles, soluciones más factibles y que lleguen a tener buen resultado; planificación de cómo se realizara ese proceso de cambio, siendo una acción en conjunto; ejecución que se da en trabajo de equipo; evolución sumativa , compromisos en común entre el personal del plantel; mantenimiento e institucionalización , seguir adelante con el proceso que con lleva el cambio, no “tirar la toalla” ante situaciones que dificulten el avance del proyecto y por ultimo difusión con otros centros educativos, obteniendo ideas nuevas que se podrían adjuntar a las que ya se tienen.

Lo que implica que un centro educativo realice acciones para tener un cambio es que gracias a este cambio se originaran cosas positivas para la educación de nuestros niños para llegar a tener una educación de más calidad, pero es largo proceso debe de hacerse en conjunto, trabajando juntos, motivándose unos a otros, investigando, proponiendo.

* **¿Qué propósitos educativos se plantearían a partir de una propuesta de cambio?**
* Como se mencionó anteriormente podemos citar como significado de cambio el intento intencionado por mejorar la reflexión o la acción teniendo siempre como referencia las necesidades de los estudiantes (Antúnez, 1992 pp 201) cualquier cambio que un directivo o un docente solicite ante este desde debe de estar encaminado a responder a las necesidades que demanden los estudiantes para que la estancia de los alumnos se la adecuada y obtengan así la adquisición de nuevos conocimientos. Atender a las necedades del centro estudiantil seria el principal propósito que se plantearía ante una propuesta de cambio, ya que los alumnos son el principal objetivo de cualquier institución. Otro propósito seria que el cambio que se desea realizar sea una propuesta para mejorar la calidad del servicio que se brinda en el plantel, ya sea cambiando horarios, instalaciones, añadiendo materias, acciones que permitan que la educación que se le brinda a los joven o niños siempre se vea en un progreso y no en un rezago. los cambios que se implementen no deben de afectar el estado mental de los alumnos, me refiero a que esos cambios deben de estar muy bien diseñados para que no obstaculicen la educación de los alumnos. Los cambios de deben de realizar de manera conjunta y común acuerdo, comprometiéndose a cumplir desde el principio y hasta el final las acciones que conlleva este cambio, los decentes deben de estar conscientes de las implicaciones que tiene un cambio, trabajar de la manera más colectiva y conjunta posible, dando el ejemplo a sus alumnos de lo que es el trabajo en equipo. También se deberá mantener constante comunicación con los padres de familia sobre los actos se acontecen al centro educativo, inclusive ellos podrían ser un medio por el cual el cambio se pueda lograr, gestionar actividades para recolectar recursos en donde exista la participación de todos los que conforman la institución y sobre todo compromiso y lealtad ante el proyecto que se avecina.
* **¿Qué papel le correspondería desempeñar a cada uno de los implicados en esta tarea?**
* La dirección es el elemento clave para promover o impedir cambios en los centros escolares (Antúnez, 1997 pp 218) los directivos fungen como papel primordial y principal en la implementación de cambios en el centro educativo porque ellos llevan el mando de todo lo que acontece dentro de la institución, son ellos los lideres lo que tienen que dirigir al demás personal, tanto docente, estudiantil, a los padres de familia y las demás personas que realizan trabajos manuales en beneficio del plantel, el directivo es la autoridad máxima, quien tiene más conocimientos sobre todo lo que implica ser una institución educativa además es la voz principal de centro educativo tanto para llevar información como para traer información de los agentes que son de mayor rango en el sistema educativos, si un directivo no realiza bien su trabajo el funcionamiento de su plantel será deficiente y no se estarán cumpliendo con los objetivos establecidos y que se plantearon en un principio al inicio del ciclo escolar y en muto acuerdo con el personal docente. Debemos de recordar que cuando se habla de cambio, se habla de trabajo en equipo de todas las personas que se encuentran en la institución, los docentes deben de desempeñar un papel de cooperación, de tolerancia y aceptación y respeto ante las ideas que sus otros compañeros llegasen a tener, distintas al clan común. También los padres de familia deben de tener una actitud de cooperación para poder brindar el apoyo que sea necesario. El entusiasmo es algo que debe de caracterizar a todo este conjunto de personas que quieren obtener un cambio, están en disposición ante los acontecimientos que pudieran presentarse durante el tiempo que dura el proceso del cambio, ya que será fundamental mantenerse en constancia y así poder llegar a obtener el éxito o cambio que se desea. También es indispensable que existan roles, que se le adjudiquen tareas especiales a cada persona y así se podría agilizar un poco más el proceso del cambio, estas tareas deberán ser destinadas a las personas conforme a sus características y cualidades para que puedan dar un desempeño optimo y la comunicación siempre debe de ser constante y fluida, para que se puedan solucionar problemas si se llegan a presentar y no permitan el avance del cambio.
* **¿Qué acciones pueden emprenderse en las escuelas para mejorar la calidad de sus servicios?**
* Énfasis en la formación, es la recomendación perpetua durante los procesos de cambio planificado en las organizaciones, la formación permanente del profesorado es un factor prescindible para posibilitar las innovaciones (Antúnez, 1997 pp 222) como lo decía Antúnez, es muy importante que el personal docente se encuentre actualizado porque la sociedad es muy demandante, es cierto que lo que se enseñaba hace diez años, en tiempos actuales han tomado otro rumbo, las tecnologías ya son parte de nuestro quehacer educativo, los profesores deben de saber manejarlas para poder dar una clase con mejor calidad. Los directivos también deben de estar actualizando con la información y las novedades que pasan en la sociedad para que tenga informados a sus maestros sobre las cosas que acontecen en la vida de los estudiantes. Tomar cursos o conferencias respecto a situaciones, como el bullyng, son de suma importancia ya que nos brindaran la información necesaria que debemos de conocer para que nuestros alumnos no vivan una situación de riesgo. Talleres de liderazgo, de superación profesional, que permitan crecer a nuestros profesores para que se sientan superados, dando así un mejor desempeño dentro del aula. Son muy importantes, para poder brindar una educación de calidad, las instalaciones en donde se imparten las clases, instalaciones con una buena calidad permitirán que los niños sean más atentos a la clase, pero muchas veces no se cuenta con los recursos necesarios para poder tenerlos, entonces es ahí cuando se gestionan actividades para reunir fondos y arreglar corrientes eléctricas, tuberías de agua entre otras cosas que serían factores para que nuestros niños no estén recibiendo la educación adecuada. Tal vez lo he mencionada ya en múltiples ocasiones, pero es muy importante que no se nos olvide que para que nuestra escuela pueda funcionará es necesario el trabajo en equipo de todas las personas y que entre ellas exista una buena comunicación y con una buena organización todo puede ser posible. Cumplir con las normas y lineamientos establecidos será de igual manera un factor indispensable para poder brindar una educación de calidad, sancionado a aquellas personas que no están cumpliendo bien con su trabajo permitirá hacerlos conscientes de que su desempeño está bajando.
* **¿Qué aspectos de la vida de las escuelas conviene que maestros y directivos tomen en cuenta para evitar posibles riesgos que impidan el cambio?**
* El cambio puede provocar resistencia a personas y en los grupos que se vean implicados en el. Las resistencias a los cambios se manifiestan de forma abierta e inmediata: quejas amenazas, posición frontal… En general las causas que motivan a la resistencia pueden ser: defensa de los intereses propios, falta de comprensión, falta de confianza, conservadurismo y falta de tolerancia , compromiso con el estatus presente , plazos y ritmos inadecuados , recursos: escasez, asignación inadecuada, utilización deficiente, volumen y complejidad de las exigencias del entorno (Antúnez, 1997 pp 205) esto que nos menciona el autor está lleno de mucha verdad, existen muchas personas tanto directivo, como docentes e inclusive padres de familia que se niega al cambio, en muchas ocasiones, como ya lo mencioné anteriormente, de debe a el miedo de salir de su zona de confort o a romper con la tradición que desde años se conserva en el plantel. Por eso es importante que el personal del plantel acuda a talleres y/o conferencias para que reciban la información adecuada y oportuna sobre las implicaciones que conlleva el procedimiento de un cambio, que este cambio siempre será para favorecer el servicio que brindan educativamente. Esta información también se debe de difundir también con los padres de familia y en conjunto vencer ese miedo que se tiene al cambio.

Se debe de tomar también en cuenta los recursos que se tienen para favorecer el cambio, el cambio no implica meterse en líos para poder obtenerlo, se trata de que con lo que se cuenta o no extenderse en pedir un préstamo, por ejemplo, para obtener el cambio, recordemos que el cambio se efectúa para tener una mejora y no para perjudicar al centro educativo, por tal motivo el proyecto para el cambio debe de estar muy bien planificado para que este no sea contraproducente. Y una vez más hago mención de la importancia que tiene el trabajo en equipo, se debe de motivar a los docentes a seguir con el compromiso de avanzar con el proyecto, si alguna pieza del rompecabezas falta este no podrá darse como terminado, dentro de la institución es de igual manera, si algún docente no trabaja en conjunto no se está cumpliendo el objetivo que es el cambio.

* **Como conclusión, analizar la media cuartilla elaborada al inicio del bloque para compararla con la visión de los autores y, si se considera necesario, reestructurarla, incorporando aspectos que no se habían considerado.**
* Hablar de cambios significa hacer una mejora para algo, un cambio implica tener una buena planeación de lo que se quiere hacer, buscar los recursos necesarios para que el cambio se concrete, trabajar en conjunto las personas que estén interesada en el cambio. Cuando se habla de cambio dentro de un jardín de niños, se habla de buscar el mejoramiento en brindar el servicio que se ofrece, teniendo así una educación de calidad para todo los alumnos, los directores y personal docente deben de trabajar en conjunto para que el proyecto, proceso por el cual pasa un cambio pueda tener éxito, si alguien no está de acuerdo en realizar un cambio para la mejora en el funcionamiento del jardín de niños será muy difícil poder conseguirlo. El papel del directivo es la pieza clave que se necesita para obtener un cambio, el con su liderazgo, con su conocimiento absoluto sobre las cosas que acontecen a la institución y los contactos que tiene externamente podrá hacer gestiones para conseguir elementos que permitan la realización del cambio, pero es importante que no se deje a él solo el trabajo, se debe de producir un trabajo en equipo para que este cambio se culmine de manera exitosa. Es deber del personal directivo estimular a los docentes a no tener miedo a cambiar, sino todo lo contrario ya que un cambio siempre significará un avance y más en estos tiempos que la sociedad es más demandante, nos podemos dar el lujo de quedarnos rezagados en una misa cosa, en ofrecer siempre lo mismo, en nuestra zona de confort, debemos de ser personas emprendedoras que siempre están buscando un bien común, la educación de calidad para nuestro futuro.