

Agosto 2014

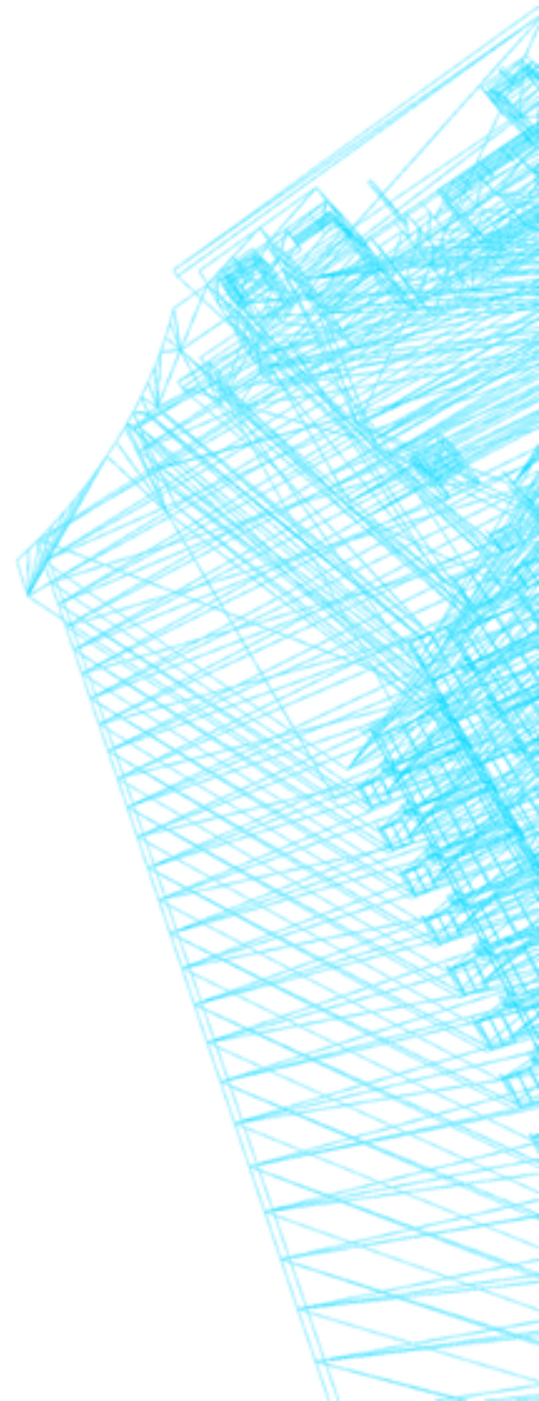
Proyecto Nueva Escuela Secundaria

MODULO I

Estrategias de Cambio



Bienvenidos



Agenda del día

MODULO I – ESTRATEGIAS DE CAMBIO

BLOQUE 1

- Marco conceptual del Cambio
- Definición de la situación actual vs. situación deseada
- Narrativa del cambio

BLOQUE 2

- Actores clave. Ejercicio
- Análisis de Impacto. Ejercicio



VIDEO

Ken Robinson – “Cambiando Paradigmas”



Gestión del Cambio

Características del cambio organizacional

“Proceso deliberadamente diseñado para mitigar los efectos no deseados del cambio y potenciar las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto.”

- El cambio es una constante
- El factor Tiempo como componente clave
- Todo cambio produce efectos no deseados
- Todo cambio incluye la esperanza de un futuro mejor

Amarras del Cambio

- El cambio fluye más allá de nuestra intención.
- El cambio en las organizaciones nos puede tener o nosotros podemos diseñarlo.
- Todo cambio implica pérdida y ganancia.
- Toda permanencia o preservación implica pérdida y ganancia.
- No hay transformación organizacional sin transformación personal.
- La sola transformación personal no es suficiente para la transformación organizacional.
- No hay obligación de cambiar, hay elección de cambio.
- No es lo mismo deber cambiar que querer o preferir cambiar.
- No es lo mismo querer cambiar que saber, poder cambiar.
- Debe haber un para que, por que cambiar (la razón más allá del fluir del cambio).
- La gente no se resiste a los cambios, se resiste a ser cambiada.
- Diseñar un proceso de cambio implica planificar la gestión de éste acompañando los cambios sustantivos.

Etapas emocionales del cambio

Ciclo del Duelo

Aceptación de pérdida

Nuevas posibilidades



Añoranza



Reacomodación



Desubicación





Visión del Cambio

Visión del cambio de la Nueva Escuela Secundaria

Algunos puntos **que implicaría este cambio** a introducir en las escuelas secundarias serían los siguientes:

- Todas las políticas educativas que se están implementando tienen como eje central recuperar la **centralidad de la enseñanza en la escuela**. Por lo tanto la NES busca **mejorar la calidad de la educación** teniendo como eje central los aprendizajes de los alumnos.
- Diseñar estrategias para que **los alumnos ingresen, permanezcan y egresen de la escuela secundaria**. Obligatoriedad de la ley secundaria. Asegurar la inserción en el mundo laboral y ejercicio responsable de la ciudadanía.
- La clave de la NES está en la **gestión institucional**, porque es el equipo de conducción el motor que alienta a fortalecer las buenas prácticas de la escuela y elabora estrategias para solucionar los obstáculos que se presentan. El mejor diseño curricular sin el trabajo institucional fracasa. Es vital la **promoción del trabajo colaborativo entre los docentes y docentes-equipo de conducción** a fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el PE de la escuela.
- El ingreso de las escuelas al **régimen de profesor por cargo (ley 2905)** posibilita a los docentes además de las horas frente a alumnos contar con **tiempo para el trabajo institucional**. Todas las escuelas que ingresan al régimen cuentan con un **tiempo de encuentro con los docentes para interactuar para planificar la implementación de diversas unidades curriculares**: talleres, seminarios, proyectos, diseñar instancias y estrategias de acompañamiento y seguimiento de los aprendizajes de los alumnos; para la formación y capacitación docente tanto en espacios disciplinares como en nuevos formatos pedagógicos, etc.
- La introducción de **nuevos formatos de enseñanza** es una fortaleza de la NES
- La NES cuenta con **2 horas de definición institucional** en el diseño curricular de la CABA, que posibilita al equipo de conducción de la escuela la **elección de lo que se va a enseñar en ese tiempo siguiendo los criterios establecidos en el diseño y acorde al diagnóstico de cada escuela**.



Ejercicio

“El río de la vida de la Escuela Secundaria”

Ejercicio – “El Río de la vida de la Escuela Secundaria”



En **grupos de trabajo** (en una hoja rotafolio en blanco) graficar el trayecto de los últimos cinco años hasta el día de hoy de la Escuela Secundaria utilizando la metáfora de un río.

En el río se deberán indicar:

- En una de sus orillas: LOGROS OBTENIDOS, AVANCES LOGRADOS en la Escuela Secundaria
- En la orilla opuesta: SITUACIONES CRITICAS, CONFLICTOS, DESAFIOS que se presentaron para la Escuela Secundaria
- En forma de Islas: PERSONAS/ EQUIPOS / ENTIDADES / ORGANIZACIONES CLAVE DENTRO O FUERA DE LA ESCUELA (que tuvieron incidencia en los hechos, logros, avances, situaciones críticas etc. de la Escuela Secundaria)
- En forma de Puentes: APRENDIZAJES, CRECIMIENTO que se percibieron en el trayecto de la Escuela Secundaria
- En forma de Diques: OBSTACULOS QUE DEMORARON / OBSTRUYERON EL AVANCE, EL CRECIMIENTO, LA EVOLUCION de la Escuela Secundaria en su trayecto

Ejercicio – “El Río de la vida de la Escuela Secundaria”



En plenario cada grupo expone su gráfico para:

Parte I:

Identificar QUÉ CAMBIAR. Seleccionar los 2-3 temas más críticos (comunes a todos los grupos) que precisan un cambio en la Escuela Secundaria.

Foco de cambio de la Escuela Secundaria:

- 1)
- 2)
- 3)

Ejercicio – “El Río de la vida de la Escuela Secundaria”



En plenario cada grupo expone su gráfico para:

Parte II:

Identificar QUÉ MANTENER. Seleccionar los 2-3 temas positivos (comunes a todos los grupos) de avance o logro que se desea mantener en la Escuela Secundaria

Mantener en la Escuela Secundaria:

- 1)
- 2)
- 3)

Ejercicio – “El Río de la vida de la Escuela Secundaria”



En plenario cada grupo expone su gráfico para:

Parte III:

Identificar QUÉ AGREGAR. Seleccionar los 2-3 temas (comunes a todos los grupos) que valen la pena agregar en la Escuela Secundaria

Agregar en la Escuela Secundaria:

- 1)
- 2)
- 3)

Ejercicio – “Elección de un proyecto concreto de cambio”



Partiendo de los temas críticos identificados anteriormente (**QUÉ CAMBIAR, QUÉ AGREGAR en la Escuela Secundaria**), ***pensar en una iniciativa o proyecto de cambio concreto que contribuya al abordaje o solución de los mismos.***

Describirlo brevemente por escrito tomando como referencia estas preguntas orientativas:

1. *¿En qué tema crítico de los ya identificados estaría contribuyendo en su solución-abordaje?*
2. *¿Qué resultado concreto se espera de su proyecto? ¿Qué debería ocurrir una vez implementado?*
3. *¿A quienes está dirigido? ¿A quienes beneficiaría?*
4. *¿Quienes deberían llevarlo a cabo, impulsarlo?*
5. *¿Qué personas, equipos, actores estarían involucrados o deberían involucrarse en este proyecto?*
6. *¿Qué rol tendría Ud. en este proyecto?*
7. *¿Cuanto tiempo llevaría su implementación?*
8. *¿Qué recursos dispone o necesitaría para llevarlo a cabo?*



La narrativa del cambio



Ejercicio

“La narrativa del cambio”

Ejercicio – “La narrativa del Cambio”



Escriban la narrativa del cambio en dos o tres párrafos para su proyecto concreto de cambio respondiendo las siguientes preguntas:

- *¿Por qué se hace?*
- *¿Para qué se hace?*
- *¿Quiénes lo hacen?*
- *¿Qué ganamos con el cambio?*
- *¿Qué perdemos?*
- *¿Qué pasaría si no lo hiciéramos?*

Comunicaciones

- La comunicación es clave en todo proceso de cambio. Es lo que hará que el cambio “fluya” entre todas las partes involucradas, mitigando los efectos no deseados que produce el mismo
- No se puede “no comunicar”. Aun así se está comunicando. Todo vacío comunicacional es llenado siempre (muchas veces por el rumor)
- La comunicación se gestiona
- Comunicar no es lo mismo que informar



Actores clave

Actores clave del cambio

- En todas las organizaciones, ámbitos de trabajo (en este caso escuelas) existen **redes formales e informales** de relacionamiento. Personas, equipos que por su rol formal, rol informal, actitud, se desea involucrar en el proceso de cambio
- Su **participación** y apoyo positivo es crítico o requerido para que el cambio suceda
- Para distinguir estos actores se realiza lo que se denomina un **Mapa de Actores Clave**

Actores clave del cambio

Características de un actor clave:

- Tiene un rol de **patrocinador** del cambio propuesto (cuyo apoyo político es requerido). Tiene, provee, facilita recursos necesarios para instrumentar el cambio. (P)
- Tiene, **provee** el **conocimiento** técnico, información, experiencias, metodologías, necesarios para construir/desarrollar el cambio propuesto (C)
- Es **líder de opinión** y/o comunicador dentro de la escuela. Es vocero formal o informal. Su impacto e influencia en otros va más allá de su rol formal (LO)
- Es **punto de conexión** con otros. Conecta a quien propone el cambio con otros socios o aliados. Contribuye al relacionamiento, generación de relaciones y alianzas estratégicas(CO)

Mapa de actores clave de la Escuela Secundaria

Nombre	Rol	Actitud actual frente al cambio (Negativa-Positiva-Neutra)	Tipo de actor requerido	Mensaje a comunicar	Acción de comunicación
Juan Pérez	Docente	Positiva	C, LO	Tu participación es muy importante. Necesito que lideres el equipo de implementación	Asegurar su entendimiento del proyecto. Invitarlo a reunión para hablar sobre el mismo
Carlos Valdano	Docente	Negativa	C	Quisiera que puedas ser parte de este proyecto	Agendar una reunión individual para conocer más sus miedos e inquietudes.
Grupo de padres de alumnos	Padres de alumnos	Neutra	P, LO	Estamos trabajando para cambiar la escuela secundaria	Organizar reunión de padres para presentar el proyecto de cambio
Laura Gómez	Director de otra escuela	Positiva	P, CO	Necesito tu apoyo en este proceso de cambio, conocer tu experiencia al respecto	Organizar una reunión de intercambio de experiencias y pedido de retroalimentación

- Tiene un rol de **patrocinador** del cambio propuesto (cuyo apoyo político es requerido). Tiene, provee, facilita recursos necesarios para instrumentar el cambio. (**P**)
- Tiene, **provee el conocimiento** técnico, información, experiencias, metodologías, necesarios para construir/developar el cambio propuesto (**C**)
- Es **líder de opinión** y/o comunicador dentro de la escuela. Es vocero formal o informal. Su impacto e influencia en otros va mas allá de su rol formal (**LO**)
- Es **punte o conector** con otros. Conecta a quien propone el cambio con otros socios o aliados. Contribuye al relacionamiento, generación de relaciones y alianzas estratégicas. (**CO**)