

EL ROL DEL DOCENTE EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN CURRICULAR

El presente documento tiene como propósito contribuir a los procesos de toma de decisión curricular que tienen lugar en los distintos ámbitos de gestión pedagógica del sistema educativo bonaerense: sede central, jefaturas de región, distritos, áreas de supervisión, escuelas, aulas.

Durante la primera etapa del ciclo lectivo -días previos al inicio de las clases hasta el primer mes y medio-, se desarrollan una serie de rutinas vinculadas al campo curricular en los distintos ámbitos de gestión que direccionan el desarrollo del ciclo lectivo.

El recorte temporal es un "tiempo instituido" y su consideración adquiere un sentido particular en el año 2002, dada la discontinuidad del ciclo lectivo 2001. En este sentido, *la recuperación de la rutina escolar es el primer problema curricular a abordar, entendiendo que "problema" no es sinónimo de "dificultad" -aunque toma en cuenta las dificultades de una situación-, sino un campo de intervención posible.* Organizar, proyectar y asegurar la continuidad pedagógica implica tomar como punto de partida el impacto que la discontinuidad tuvo sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje en todos los sujetos involucrados. Para ello es necesario construir un mapa de situación curricular de los distintos ámbitos de gestión y recuperar algunos conceptos que encuadrarán esta tarea:

- El currículum es un producto histórico social, y en tanto tal debe ser concebido, en un primer sentido, como ***proyecto político educativo***.
- Para poder establecer códigos comunes es necesario recortar la diversidad semántica que posibilitan algunos términos. En relación a lo curricular, se entenderán como "curriculares" :
 - por un lado, **todas las formulaciones, procesos, materializaciones de carácter *deliberado e intencional* dirigidos a regular la enseñanza.**
 - por otro, **todos los aprendizajes -previstos o no- originados en el marco de esa intencionalidad.**

Esta definición reconoce aprendizajes "no planificados", que:

- ✓ dinamizan la vida escolar
- ✓ reclaman criterios y formas de acreditación
- ✓ requieren mejorar las estrategias de construcción de los aprendizajes deseados, explicitados en el Diseño Curricular y transmitidos o resistidos por las condiciones institucionales.

Teniendo en cuenta esta concepción, en el mapa de situación curricular del nivel central encontramos documentos reguladores con diferentes alcances y niveles de desarrollo: diseños, prediseños, circulares, comunicaciones y documentos que tuvieron una difusión heterogénea, tanto en el nivel central como en el resto de los ámbitos de gestión.

Durante el mes de febrero, se organizó la distribución de los diseños curriculares para los niveles Inicial y EGB en todo el territorio bonaerense. Dichos diseños constan de Marco General, Tomo I y Tomo II. Resulta conveniente señalar que el Marco General tiene alcance regulador para la totalidad de los niveles y modalidades organizacionales del Sistema Educativo Bonaerense.

El Diseño Curricular de la Provincia de Buenos Aires es la "formulación del conjunto de prescripciones, sugerencias y orientaciones que enmarcan la educación escolar. A través de él se intenta garantizar la igualdad de oportunidades en la formación y una distribución equitativa del conocimiento".

El currículum, considerado específicamente desde este plano, es una construcción normativa, un instrumento para regular y legislar la actividad del sistema educativo.

Para confirmar o rectificar nuestras prácticas (y dado que nunca la práctica sobre la que se piensa es "toda la práctica"), será conveniente seleccionar un recorte concreto.

A partir de estas consideraciones conceptuales, sabiendo que el proceso de revisar y proyectar la propia gestión curricular es un momento de toma de decisiones, se propone, a modo de ejemplo, revisar los siguientes campos de intervención en el ámbito del equipo docente:

- La construcción del "mapa" curricular para el desarrollo de los procesos de enseñanza.
- El establecimiento de acuerdos en el aula.
- La recuperación de la rutina escolar.

La construcción del "mapa curricular" de la clase para el desarrollo de los procesos de enseñanza.

El mapa curricular es una representación organizada del estado del desarrollo curricular en un determinado ámbito (distrital, institucional, áulico). En este sentido, el mapa explicita, entre otras cosas:

- procesos de enseñanza
- logros de aprendizaje
- acuerdos establecidos

Como todo mapa es un instrumento que permite interpretar datos, realizar diagnósticos, diseñar recorridos posibles.

A fin de hacer operativo el armado del mapa de situación curricular de cada institución será oportuno recuperar aquellas acciones que tuvieron por objeto trabajar las prescripciones curriculares producidas por los distintos niveles de gestión pedagógica.

El docente tiene, en los diferentes ámbitos de actuación profesional, un rol central en la gestión de lo curricular. Este rol implica pensar lo curricular trascendiendo la óptica del aula para planteárselo desde lo institucional. De esta manera se encuentran caminos para superar la fragmentación y encontrar, desde el trabajo en el grupo, estrategias para atender la diversidad y facilitar la continuidad pedagógica.

Desde esta perspectiva y con el trabajo entre pares coordinado por el o los responsables curriculares del equipo directivo, cada docente participará en la construcción de acuerdos curriculares que le permitirá tomar decisiones sobre las oportunidades de aprendizaje que debe garantizar conforme al mandato que la sociedad le ha delegado.

En este sentido, y desde el diseño y desarrollo del currículo, la lectura del mapa posibilitará plantearse junto a sus pares cuestiones tales como:

- ✓ ¿Cómo contextualizar las prescripciones curriculares para los alumnos de la institución preservando el sentido de las mismas?
- ✓ ¿Qué acuerdos se establecen con los pares, qué tipo de acciones demandan dichos acuerdos?
- ✓ ¿Cómo organizar lo cotidiano de forma tal que se convierta en un espacio de aprendizaje que prioriza el tiempo de enseñanza?
- ✓ ¿Cuáles son los requerimientos de asesoramiento curricular que se solicitan del equipo directivo?

Establecimiento de acuerdos en el aula

En los acuerdos que se establecen en las instituciones y en las aulas operan supuestos no enunciados. Para poder entender algunos de estos supuestos es interesante analizar, por ejemplo, cuáles son las rutinas que se cumplen ante determinadas situaciones: la inserción de nuevos alumnos y familias, dificultades de algunos alumnos en el aprendizaje de contenidos curriculares, comportamientos no esperados, etc.

En el ámbito del aula los acuerdos que se realizan incluyen no sólo aquellos aspectos que configuran la relación más inmediata entre docentes- alumnos - contenidos curriculares, sino que también articulan de un modo particular la trama institucional.

La instalación de un encuadre de trabajo permite definir la relevancia de las acciones que se realizan. En este sentido, la *explicitación de acuerdos* contiene la posibilidad de que los mismos sean evaluados y modificados.

Siendo la relación pedagógica una relación asimétrica donde los derechos y responsabilidades de los sujetos involucrados son diferentes, cabe cuestionarse a la hora de acordar con los alumnos ¿Qué puede ser sometido a discusión con ellos y qué debe ser considerado como "irrenunciable" por los docentes? ¿Por qué?

Tan sólo para dar una referencia sobre este punto, los ejes de la política educativa provincial, y los contenidos que en ese marco se consideran prioritarios, deben ser motivo de cuestionamiento *mientras se los enseña, pero no puede renunciarse a su enseñanza*, porque ésta contribuye a la construcción de representaciones comunes. Sin embargo existen aspectos sobre los cuales es importante establecer acuerdos con los alumnos, que suelen resultar pedagógicamente eficaces y constituyen aprendizajes en sí mismos: cuestiones metodológicas, utilización del tiempo escolar, inclusión de contenidos que representan a grupos sociales minoritarios o marginados, formas de resolución de dificultades de distinto orden.

Por otra parte, es necesario interrogarse también sobre la *continuidad pedagógica* al interior de la escuela: ¿Cómo se articulan entre sí los acuerdos que cada docente realiza con sus alumnos? ¿Son coherentes con las decisiones curriculares tomadas a nivel institucional?

La coherencia institucional se construye alrededor de los vínculos pedagógicos de todos los actores institucionales. Los alumnos transitan por la institución a lo largo de muchos años, aulas, docentes, compañeros, directivos, y "llevan consigo" todo lo aprendido en ese tránsito. Lo que los docentes acuerdan entre sí, y que a su vez se traduce en acuerdos con sus alumnos (o viceversa), intentan garantizar en alguna medida que el trabajo pedagógico específico de cada aula, y su internalización por parte de los alumnos, contenga, coherentemente, lo común y lo diverso.

El establecimiento de un "contrato áulico" implica *procedimientos específicos, secuenciados, sistemáticos*, que van perfilando la construcción de una política curricular en el espacio del aula y, en el institucional. En otras palabras, para que el contrato *se viva* en el aula debe sostenerse en rutinas, que pueden ir desde la explicitación diaria de los objetivos planteados para esa jornada escolar o la enunciación acerca de qué se espera de los alumnos y de los docentes, hasta la habilitación de espacios donde los alumnos expresen inquietudes, cuestionamientos, intereses, deseos, para ser recuperados en la propuesta pedagógico - didáctica.

La recuperación de la rutina escolar

La *institucionalización* es, fundamentalmente, un proceso de establecimiento de *rutinas*, es decir de reiteración de prácticas que, por esta reiteración, pasan a formar *parte de la vida misma*. Tanto la institucionalización como la rutinización, deben ser consideradas en sus aspectos positivos, en tanto aportan a la construcción histórica social desde *alguna posibilidad* de estabilidad, de previsión y de proyecto, a pesar de ser frecuentemente connotadas negativamente por "arbitrarias". "impuestas", "irrelevantes".

Toda tarea pedagógica necesita de situaciones sistemáticas para consolidar aprendizajes. Las rutinas escolares contribuyen, en este sentido, a instalar en la cotidianidad institucional, *como parte de la vida misma*, procesos orientados a la enseñanza de contenidos considerados fundamentales. Esta perspectiva invita no sólo a construir o sostener los procesos de rutina que la enseñanza requiere, sino también a revisar las rutinas ya instaladas, sus intencionalidades y efectos pedagógicos, pues las mismas no deben ser un fin en sí mismas ni obstaculizar el desarrollo curricular.

La elaboración de cronogramas de trabajo constituye un elemento de recuperación de la rutina escolar. La distribución del tiempo escolar es un elemento fundamental para una gestión curricular eficaz, y es necesario planificar acciones concretas, con plazos posibles, que tiendan a dedicar la mayor carga horaria a la enseñanza de los contenidos prescriptos en las distintas instancias de elaboración del currículo.

La planificación de la enseñanza en términos de rutina y de apropiación de los procesos de control de gestión curricular requiere, entre otras cuestiones, que los ejes curriculares que orientan el trabajo pedagógico sean incorporados por los alumnos en las actividades cotidianas.

Los contenidos definidos como prioritarios de acuerdo al nivel, rama, institución, etc., deben traducirse en acciones sistemáticas que propicien no sólo adquisiciones conceptuales propias de cada disciplina o área, sino la construcción de una matriz de relaciones escolares que modelicen¹ formas de estructuración de la realidad.

A modo de ejemplo, si se ha definido como una prioridad "la comprensión de textos informativos", es necesario establecer *cuánto tiempo escolar* se dedicará a cada tipo de actividad dirigida específicamente a este eje (lectura de textos por parte de los alumnos, exposiciones por parte del docente, tareas para realizar

¹ Las prácticas docentes influyen -junto con otras-, en las prácticas cotidianas de los alumnos. No se habla, entonces, de "modelo" en términos de *pautas a imitar*, sino de *referencias a considerar*.

fuera del horario escolar, etc.), *cómo se distribuirán* las mismas en cada día o semana, *con qué criterios y mediante qué procedimientos* se evaluará el impacto de las decisiones tomadas, *cómo se compartirá esta información* con los alumnos. La prioridad de este eje debe ser vivido por los alumnos en la cotidianeidad escolar. En este caso ellos aprenden junto con los textos informativos el sentido de la tarea, la continuidad de la propuesta, una forma de planificación y desarrollo, la preocupación por los procesos tanto como por los resultados.

Otra rutina valiosa que puede contribuir a la reflexión y a la mejora o transformación de los procesos pedagógicos son los *registros de las prácticas docentes*. Estos relatan *cómo se desarrolló efectivamente la enseñanza*, desde la perspectiva y la vivencia del docente, aportando elementos distintos a otros registros que, como la planificación, expresan un proceso deseado.

Es necesario aclarar que esta preocupación por la sistematización de la práctica docente, la explicitación de compromisos y el registro de lo realizado, no tiene por objetivo ni un "control burocrático" de la tarea docente, ni una sobrevaloración de lo escrito en desmedro de la acción, ni una responsabilización absoluta por los resultados. Por el contrario, la instalación y consolidación de estas rutinas favorece una mirada más crítica sobre nuestras prácticas, en tanto los relatos (u otros registros) se convierten en un objeto de conocimiento. En la medida en que los docentes compartan estas narraciones se abre la posibilidad de generar distintos procesos de aprendizaje: identificación de contradicciones entre lo enunciado y lo realizado, reconocimiento de las experiencias exitosas, apropiación de estrategias puestas en juego en distintas situaciones de discontinuidad, recuperación de acuerdos y concepciones consensuadas en el ámbito institucional, construcción de demandas de capacitación y asistencia.

Desde el punto de vista de los alumnos, muchas instituciones, sobre todo las que reciben a niños, adolescentes o adultos de sectores socioeconómicamente desfavorecidos, deben recuperar algunas prácticas que contribuyen a la escolarización. En nombre de las carencias, y sin duda con las mejores intenciones, la ausencia o debilitamiento de ciertas rutinas han fortalecido inequidades desde la cotidianeidad escolar. Sólo como ejemplo, con el cual no se pretende generalizar lo que ocurre en las distintas escuelas: con los alumnos que más sufren las carencias económicas ¿qué materiales se utilizan en el trabajo cotidiano? ¿Se considera importante que estudien con libros? ¿Qué estrategias se intentan para acercarlos a éstos?

Algunas conclusiones

En relación con lo curricular, en el ámbito institucional, es necesario considerar el impacto de la discontinuidad del ciclo lectivo 2001; sin embargo, diferentes situaciones críticas dieron lugar a la construcción de una serie de propuestas pedagógicas o de reorganización de las estrategias de conducción (por ejemplo, el modo de resolución de la discontinuidad provocada por las inundaciones), a las que habrá que evaluar en el sentido de consolidarlas como orientación o, al menos como punto de referencia de la capacidad de gestión curricular aún en situaciones excepcionales. En este caso, se trataría de asegurar la rutina escolar en el marco de contextos de emergencia diversos.

Es fundamental ponderar en profundidad el sentido democratizador que puede generar la instalación, recuperación o capitalización de rutinas escolares.

Transformar los sujetos individuales en sujetos pedagógicos, o sea, alumnos, es recuperar un espacio público, *la institución educativa*, para la acción constitutiva y constituyente en tiempos de fragmentación, anomia y pérdida de sentido.

Participar de la "escolaridad" y de la "escolarización" es nuestro lugar y nuestra posibilidad de aportar a la reconstrucción de la trama social.