

**LA GESTION CURRICULAR FORMACION DOCENTE:  
LAS RELACIONES «AUTOCRITICA-INNOVACION»,  
«PERMANENCIA-CAMBIO»,  
«TRANSFORMACION EDUCATIVA-CONTEXTOS ACTUALES»**

Josefina A. Sánchez de Magurno

## **Josefina Ángela Sánchez de Magurno**

Es Profesora y Licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad de Buenos Aires. Se desempeña como Directora de Estudios del Instituto Nuestra Señora de la Misericordia y como Directora Académica de su Instituto de Profesorado. Ha desarrollado una amplia tarea docente y de asesoramiento técnico y curricular en organismos oficiales e instituciones privadas. Es autora de trabajos de investigación y artículos de su especialidad.

## **Acerca de la gestión curricular en la formación docente**

Con frecuencia se escuchan reclamos relativos al *nivel académico* de las iniciativas institucionales de formación superior. Nos encontramos ante severas caracterizaciones de su estado actual como una *extensión de la modalidad de trabajo pedagógico de la enseñanza media* sin la necesaria diferenciación, y ante otras relativas al *perfil formativo de salida de los egresados*, a la tendencia al estudio en apuntes, al descuido en la provisión de *fuentes bibliográficas*, a la desactualización de la propuesta académica, etcétera.

Por definición, la formación docente se localiza en el nivel superior del sistema educativo. Habilita profesionalmente a sus egresados e inscribe su tarea académica en los niveles más elevados de elaboración del conocimiento.

En toda circunstancia de transformación educativa, las instituciones de formación docente son agentes de reconversión docente, de renovación curricular cualitativa, y sede de nuevos perfiles profesionales e institucionales.

Su perfil actual se ha extendido en el marco de la política de formación docente continua más allá de la formación inicial, incluyendo las instancias de actualización y perfeccionamiento en servicio, formación docente para técnicos y profesionales no docentes, desempeño de nuevos papeles y funciones institucionales.

¿Cuáles de tales dimensiones de análisis comprometen a la formación docente de grado más directamente con el proceso de transformación educativa? No cabe duda que aquello expresado en términos del alcance educacional de su terminalidad y lo relativo a su especificidad académica y proyección sobre la transformación del sistema educativo argentino.

¿Cuál de ellas revela una significación invariable más allá de la circunstancia de transformación? Me permito llamar la atención e insistir en su extensión pedagógica en tanto nivel de habilitación profesional docente y de trabajo académico en los niveles más acabados del conocimiento.

## **El espacio de desarrollo curricular-institucional**

Desde la constante de su perfil como nivel de habilitación para la tarea docente y en la dinámica del proceso de transformación educativa, corresponde a las instituciones encarar el desafío que supone la tarea esencialmente creativa y renovadora que implicará elaborar el proyecto curricular pertinente. Y me estoy refiriendo al considerable y real espacio de iniciativa y libertad institucional que se abrirá entre los diseños curriculares jurisdiccionales y el desarrollo del proyecto académico de cada casa.

Es probable que los diseños jurisdiccionales, una vez conocidos, despierten reacciones de diversa naturaleza: intentos de interpretación, con sus dificultades propias; opiniones representativas de los más variados matices, de aceptación o rechazo. Estas ocurrencias son, además, naturales en un proceso de cambio. Ninguna de ellas, cuando se presente, debería diluir, oscurecer o desnaturalizar el mencionado y caro espacio de gestión institucional de desarrollo curricular.

Parece oportuno glosar, a esta altura, la expresión *gestión curricular*. Se trata de un ámbito de trabajo académico destinado a la elaboración y evaluación del proyecto curricular, y es responsabilidad del equipo de conducción y de sus equipos de apoyo y asesoramiento:

- 1) Se conforma, de ese modo, un cuerpo interdisciplinario de elaboración del *proyecto curricular institucional* al cual, en ocasiones, corresponde integrar consultores y especialistas externos a la institución, debido a la especificidad y al desarrollo actual de algunos contenidos curriculares.
- 2) Supone previsión de un espacio institucional, de roles y funciones, recursos, criterios de priorización y diligenciamiento de acciones sistemáticas de desarrollo curricular, en especial en una instancia de transformación curricular como la requerida por el proceso de reconversión de los institutos superiores de formación docente.

## **Impacto de la transformación educativa en la gestión institucional**

### **Acerca de la transformación y la transformación educativa en particular**

Conceptualizando en general la transformación como una circunstancia en que una entidad modifica su forma, corresponde especificar que se trata de una modificación esencial; que la nueva forma se basa en la anterior, pero la supera en cuanto remedia desajustes, faltas de actualidad o inadecuadas adaptaciones a la realidad; y que implica cambios intencionales y programados, por lo tanto requiere de estrategias, recursos y seguimiento.

Se movilizan esquemas hasta el momento eficientes, las relaciones inter e intrainstitucionales se modifican, las estructuras hoy válidas deben ser revisadas, se generan nuevos roles y funciones, los actuales se redefinen... Las personas enfrentan situaciones hasta el momento inéditas y, en ocasiones, creen ver que lo nuevo es solamente otra manera de hacer lo mismo; las instituciones necesariamente deben analizar sus estilos y proyectos. En general, las responsabilidades son más significativas, pero no siempre se dispone, para ellas, de mayores recursos o espacios. Con frecuencia se percibe en qué dirección cambiar y cuánto, y ello es más fácil de definir que el cómo, con qué o con quiénes.

Los cronogramas establecen plazos y etapas, pero nada dicen acerca de cómo su cumplimiento determina la calidad de vida institucional.

Los protagonistas institucionales de la transformación se encuentran ante desafíos y polarizaciones de fuerza y trascendencia diversa. A continuación, consideraré las de impacto más significativo en la gestión curricular:

- 1) Autocrítica institucional e innovación pedagógica.
- 2) Permanencia y cambio en el proyecto académico.
- 3) Transformación educativa en los contextos institucionales actuales.

Las instituciones cambian en la medida en que pueden revisar su estilo, actualizar su proyecto y apropiarse de la transformación requerida desde el sistema educativo, con efecto formativo para sus agentes y sus destinatarios. Si el cambio institucional es significativo y explícito, participado y cooperativo, las personas que integran la institución en distintos roles pueden cambiar.

### **Autocrítica institucional e innovación pedagógica**

En el marco de lo dicho hasta aquí, la formación docente ha quedado encuadrada en una instancia de respuesta de reconversión a la circunstancia general de la transformación educativa y a la circunstancia particular de cada proceso de evaluación institucional. A fin de asegurar su grado de significatividad, propongo incorporar, al conjunto de principios que orientan la configuración y gestión del modelo institucional, los siguientes:

- 1) *Autocrítica institucional*, para la toma de decisiones en cada una de las áreas que - a partir del diagnóstico - reclamen replanteos y ajustes para lograr los objetivos institucionales, especialmente en la instancia de decidir acerca de la transformación curricular.
- 2) *Innovación pedagógica y académica*, como estilo de gestión curricular en respuesta al acontecer de la evolución del saber contemporáneo y a los requerimientos de la transformación educativa.

Un estilo institucional regulado y controlado parece ser el más adecuado para la transformación curricular. Regular y controlar una gestión institucional significa disponer de modelos y acciones sistemáticas de evaluación que sean explícitos y compartidos. En el caso de acciones de innovación, la regulación y el control aportan a sus agentes información válida acerca de su definición, alcance, ritmo y oportunidad.

Disponer de información asegura a las personas un grado adecuado de certeza respecto de su actuación actual y sus proyecciones. Regula la incertidumbre y la conmoción que provoca percibir la necesidad de cambio y programar su realización.

A continuación (cuadro 1), se esquematizan los rasgos y requerimientos de un *estilo institucional* favorable a la regulación de la relación permanencia-cambio. A los fines del desarrollo institucional general - y en particular para la gestión curricular - se inscribe la propuesta de un estilo institucional regulado y controlado en la práctica sistemática de evaluación para la identificación de áreas que requieren ajuste, adaptación y toma de decisiones pertinentes.

## Cuadro 1: Estilo institucional favorable y la intensidad de sus requerimientos

<b>La relación certeza-incertidumbre</b>	
<b>Rasgos</b>	<b>Requerimientos</b>
Identidad explícita como resultado de una historia compartida	Necesidad de resguardar definiciones y principios fundamentales
Valoración del perfil actual como punto de partida para el crecimiento	Trascendencia y dinamismo de las metas institucionales
Disposición a pensar de otro modo, a ajustar metas y modos de hacer	Conmoción y puesta a prueba de lo hasta hoy válido
Percepción de las áreas institucionales que requieren actualización	Esfuerzo de objetividad, regulación de la participación y del compromiso
Sensibilidad para regular la relación permanencia-cambio	Apertura al cambio y resistencia a las presiones y modas
Espacios de gestión institucional para la evaluación sistemática	Valoración de la evaluación como constante de regulación interna
<b>Regulación y control institucional</b>	
Modelo de evaluación institucional	Definición, alcance, ritmo y oportunidad de la innovación
<b>Evaluación para la toma de decisiones</b>	
Conversión de los requerimientos de innovación en metas institucionales compartidas en niveles de responsabilidad claramente diferenciados	

### Permanencia y cambio

La sede original y el espacio institucional donde interviene la relación permanencia-cambio es el de las definiciones y los principios. El acontecer de la transformación educativa obliga a la actualización de la propuesta curricular, pone a prueba su inmanencia ante la magnitud y dinámica del saber contemporáneo y los requerimientos del mismo en términos de capacitación docente.

*Lo permanente* es tal en tanto trasciende las urgencias y necesidades del cambio. *El cambio* es una constante del proyecto institucional en la medida en que todos sus capítulos, y en especial el de la gestión curricular, son objeto de seguimiento y evaluación sistemáticas. Requiere fundamento en los principios, las definiciones y la jerarquización de valores.

Un proyecto institucional para el cambio es posible y válido en tanto sea programático, en la medida en que sus propuestas de transformación se inscriban dentro de lo evaluado como permanente e interpreten las demandas de actualización.

*Con la misma fuerza que las demandas de cambio operan las expectativas que históricamente ha suscitado la institución, que se originan en el perfil institucional del hoy. La relación sistémica entre expectativas históricas y demandas contemporáneas es la de complementariedad entre el resguardo de lo fundamental y trascendente y la creación de espacios de actualización inmanentes.*

*Los principios y las definiciones se preservan y dan sentido al proyecto en la medida en que son probados en circunstancias y aconteceres diversos. Es posible identificar cuáles serían algunas de las condiciones necesarias para gestionar un proyecto institucional para el cambio (cuadro 2).*

**Cuadro 2: Proyecto institucional para el cambio y algunas condiciones necesarias**

<b>La relación inmanencia-trascendencia</b>	
<b>Definiciones y principios</b>	<b>Condiciones</b>
Lo permanente necesita del cambio	Requiere identificación y jerarquización de valores
Es tal en función de su capacidad para adaptarse	Supone diferenciar lo mejor de lo eterno, inamovible y para siempre
Los principios y las definiciones orientan y dan sentido al proyecto	Se preservan en tanto son probadas en circunstancias y aconteceres diversos
El cambio requiere claridad en el qué y en el para qué para poder hallar el cómo y el cuándo	Nuevas metas, nuevos motivos y nuevos capítulos institucionales compiten o desplazan los actuales
Es más que moda o actualidad, se trata de una modalidad de gestión institucional, requiere cuidadosa identificación de áreas críticas y requerimientos de ajustes	Es una endemia, nada es definitivo, todo debe ser permanentemente evaluado y re proyectado
<b>Proyecto institucional</b>	
Es posible y válido en tanto es programático	Requiere recursos, tiempos y espacios institucionales
<b>Gestión institucional sistémica</b>	
Resguardo de lo fundamental y lo trascendente en atención al perfil y a las expectativas históricas; espacio para la actualización inmanente en respuesta a las demandas actuales	

## **Transformación educativa en el contexto institucional actual**

La transformación educativa impacta sobre las instituciones en, por lo menos, tres sentidos: organizacional - descentralización del sistema educativo - , estructural - nueva modalidad de configuración y articulación de sus tramos - y curricular, a partir de nuevas definiciones de los contenidos de la educación, en general, y de la formación docente, en particular.

Apropiarse de los cambios requeridos en la formación inicial y también de los requisitos de perfeccionamiento y actualización en servicio, parece ser, como mínimo, la medida de la transformación curricular de los proyectos académicos de las instituciones superiores de formación docente. El ayer y el hoy de la institución formativa se integran en la medida en que la transformación de su propuesta curricular no se impone ni autoimpone, sino que surge de la evaluación de lo intrínseco. Cuando el contexto institucional actual no obstaculiza el cambio, antes bien lo inspira.

*El nuevo currículo alojará la incorporación del saber contemporáneo y la integración de las modernas tecnologías y su significación en el terreno de la formación. La reconversión institucional requiere suficiente sensibilidad como para percibir la medida curricular adecuada para los requerimientos de los nuevos perfiles docentes.*

El esquema que sigue (cuadro 3) integra las apreciaciones relativas al impacto de la transformación educativa en el contexto institucional actual de los centros de formación docente.

### Cuadro 3: Impacto en la gestión institucional

El ayer y el hoy de la institución	
Áreas	Impacto
Nuevo modelo organizacional del sistema educativo argentino	Otros referentes, coexistencia de políticas diversas, otros protagonistas, distinta distribución de recursos, cambios en los regímenes administrativos
Nueva estructura del sistema educativo	Reinterpretación de sus niveles y ciclos, redefinición de la oferta educativa institucional
Actualización del proyecto institucional	Adaptación de sus capítulos históricos a la transformación sistémica
Nuevos modelos y diseños curriculares: actualización del contenido pedagógico	Incorporación del saber contemporáneo e integración de modernas tecnologías al currículo
Requerimiento de nuevos perfiles docentes	Requisitos de perfeccionamiento y capacitación en servicio, acreditación en el sistema
<b>Reconversión institucional</b>	
Apropiación de la transformación educativa e interpretación de sus alternativas	

### Precisiones sobre la transformación curricular en la formación docente: Aportes para una pedagogía institucional

*Formar y formadores* requiere una propuesta académica redundante.

Se trata de generar esquemas de trabajo académico a dos niveles de significación. El futuro maestro vuelve a aprender acerca de las disciplinas escolares para poder luego enseñarlas.

Estamos ante uno de sus saberes profesionales - *el conocimiento disciplinar* - el cual, al igual que los restantes saberes profesionales docentes, implica dominio del conocimiento, eficiencia en el hacer y autonomía en el obrar, es decir, la capacidad para obrar con fundamento, seleccionando acciones válidas para cada contexto, no solo las conducentes a las metas perseguidas, sino también las dotadas de potencialidad innovadora.

Los contenidos disciplinares tienen un espacio en la formación docente de grado en función de la especialización por la que opte el futuro docente, pero además serán contenidos pedagógicos del nivel y ciclo en que vaya a tener lugar su enseñanza. En

consecuencia, podrían distinguirse, desde esta primera consideración, los siguientes niveles de tratamiento:

*Estudio disciplinar de carácter formativo.* Se refiere al saber particular de la disciplina de la que se trate. Está integrado por el conocimiento acumulado, los descubrimientos y su estado de desarrollo, los métodos generales de avance en el saber y las tecnologías particulares, el lenguaje y los modos de manifestación del saber disciplinar, los principios, cánones y leyes que le dan significación y los valores implicados en su estructura conceptual y en su proyección.

No es una primera aproximación del estudiante a estos contenidos que, en su mayoría, han sido contenidos pedagógicos de niveles del sistema educativo ya cursados y aprobados por él. Tampoco ha de ser su repetición. Ingresan al currículo básico de su formación docente como experiencia de aprendizaje adulto, con intención de capacitación profesional y, en consecuencia, deben caracterizarse por el máximo nivel de exhaustividad y actualización. Lo que se persigue es la formación intelectual del futuro docente, es decir, desarrollar las capacidades y hábitos mentales propios de la persona que ha profundizado en el campo del conocimiento, darle recursos y conocimientos instrumentales, rigor metodológico, sentido crítico, estímulo para el trabajo intelectual, conciencia de la complejidad y relatividad del conocimiento que supone la inexcusable necesidad de la formación permanente.

*Desarrollo de las habilidades pertinentes a la conversión del contenido disciplinar en contenido pedagógico.* Significa la capacidad de percibir la estructura conceptual de la disciplina y distinguir sus elementos principales, emplear los mismos como ejes estructurantes del quehacer pedagógico, adaptar su tratamiento a las posibilidades de aprendizaje del destinatario y protagonista de dicho quehacer.

Enseñar y aprender supone unos contenidos que, aun creyendo que lo que se aprende procede en gran medida del contexto (del clima emotivo y del medio ambiente), ello no excusa la necesidad de diseñar los contenidos de la manera más adecuada. Es función del docente enseñar y poner al alumno en contacto con el conocimiento, por lo que debe participar de su selección y secuenciamiento.

Corresponde a las instituciones asumir una cuidadosa evaluación de sus propuestas académicas actuales y de sus resultados pedagógicos. En este sentido es pertinente abordar el análisis de su nivel académico a partir de la priorización de uno de los capítulos particulares de su proyecto institucional: el de la pedagogía institucional.

Una primera aproximación podría consistir en la reconsideración de los *saberes y competencias* que estructuran el perfil del egresado de las carreras de formación docente de grado a nuestro cargo. El equipo docente debería compartir una *conceptualización del saber* antes de proceder a la selección de contenidos temáticos. Antes de la confección de proyectos didácticos particulares, correspondería esclarecer - y también compartir - una *concepción atinente a las competencias* profesionales en tanto tales.

Reflexionar y precisar acerca de los saberes y las competencias permite avanzar en la construcción de una concepción curricular favorable a la consolidación del nivel académico de nivel superior, en tanto antepone *la ponderación de la calidad conceptual y formativa del trabajo académico a la selección temática de contenidos*.

La *realidad* - que el docente debe conocer para luego enseñar acerca de ella - , como entidad y objeto de conocimiento, no llega al aula en su forma original, sino que se

manifiesta bajo formas simbólicas diversas. *Aprender acerca de la realidad* significa, pues, conocer la naturaleza, forma y efecto organizador de los sistemas de símbolos que representan esa realidad. *Aprender de este modo* habilita para la interpretación de los modelos conceptuales existentes de la realidad para poder, así, indagar y transmitir información acerca de su naturaleza, percibir sus transformaciones y evaluarlas, incursionar en el campo hipotético, acompañar los cambios históricos y protagonizar el cambio deliberado y la innovación.

En términos de trabajo académico, todo ello implica alentar una *enseñanza* que conduzca a la captación y uso de *modelos conceptuales*, que trascienda *las circunstancias variables de la realidad*, que asegure la *permanencia del saber* y que favorezca la *transferencia* del mismo a competencias auténticamente habilitantes.

Se podría sintetizar el modelo didáctico hasta aquí comentado con los siguientes pares de conceptos representativos de la combinación de procedimientos conceptuales con procesos didácticos: superación de la *descripción* mediante la *indagación*; encuadre de la *noticia en la información sustantiva*; ampliación de la *reseña* con el *análisis* de causas y consecuencias; validación de las posturas en el marco de la *conclusión*; legitimación de la *opinión* a partir de la *evaluación*.

Un estilo de trabajo académico que priorice la información sustantiva y la indagación se encuentra fuertemente comprometido con el *conocimiento y su tratamiento pedagógico* y con el *método y su calidad operativa*. Si a ello se suman el resguardo de la capacidad conclusiva y el rigor de la valoración como perfil de resultado pedagógico, el modelo didáctico queda definitivamente asociado a la *fundamentación* como competencia a lograr.

De estas proposiciones pueden recogerse los siguientes *organizadores* del trabajo académico de nivel superior: *el conocimiento, el método y el fundamento*. Quedaría incompleto el perfil si no añadiéramos alguna referencia a la *acción y la ética* de sus consecuencias.

### **Acerca del conocimiento**

La formación docente necesariamente deberá incluir:

- 1) La totalidad de los *enfoques* relevantes en cada campo disciplinar, incluyendo los más actuales y su potencial evolución.
- 2) La explicitación de la *estructuración* temática del campo.
- 3) Una selección de *temas* del campo que combine su perfil de especialización con lo dicho respecto del saber de fundamento, y que tenga en cuenta que se trata de un trabajo académico de adquisición de un saber disciplinar donde se incluye el desarrollo de competencias para su tratamiento pedagógico.

### **Acerca del método**

La inclusión de los procedimientos como contenido de un campo temático debe asegurar el desarrollo de un *saber metodológico*. Este no se reduce a la noticia acerca de los modos de construcción del conocimiento de una disciplina, sino que resulta habilitante para protagonizar la obtención del conocimiento y su interrelación, y asegura así la percepción de la estructura total del conocimiento. implica, también, las capacidades crítica y valorativa, así como la creatividad y la racionalidad constructiva. En el contexto

de la formación docente, estas propuestas no solo son connotativas del ámbito de los procedimientos como contenido disciplinar, sino que requieren de un tratamiento pedagógico sistemático y de experiencias académicas específicas.

Solamente quien posee saber metodológico puede generar en el aula, desde su actuación docente, experiencias de aprendizaje favorables a la recreación del saber, de alto valor formativo y transferencial. Determinará una modalidad escolar diferenciada conforme al campo disciplinar de que se trate, favoreciendo un aprendizaje significativo, en tanto se reproducen en el aula los modelos conceptuales, el lenguaje, los métodos y los valores implicados en cada una de las disciplinas que integran el currículo.

### **Acerca del fundamento**

Superar la parcialidad y la inconsistencia del saber profesional docente es la cuestión principal de este ámbito temático.

En el terreno de lo actitudinal, podría concretarse en la propuesta de una formación docente de grado en términos de *disposición a la actualización científica y rigor en el tratamiento de los conocimientos disciplinares*.

Su desarrollo académico debería incluir el estudio de los orígenes del conocimiento y también la interdisciplinariedad como forma de organización del contenido pedagógico. Solo si el futuro docente incorpora a su saber profesional el derivado de experiencias académicas de esta calidad, podrá transferir sus saberes a la actividad escolar. De ese modo, la escuela podrá superar la frecuente y casi endémica rutina de las actividades de aprendizaje como trasmisión de mensajes incompletos, para avanzar hacia una dinámica de indagación y búsqueda del conocimiento verdadero y su integración en saberes significativos.