

GERENCIA DE AULA UNA ALTERNATIVA VITAL PARA LA EDUCACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

Jesús Salazar Rodríguez
Instituto Pedagógico de Maracay

Resumen

Este trabajo tiene como propósito fundamental presentar algunas consideraciones relacionadas con la Gerencia de Aula, derivadas a partir de los resultados de investigaciones realizadas a través de la Línea de Investigación en Gerencia de Aula desarrollada en el programa de Posgrado del Instituto Pedagógico de Maracay, la cual es coordinada por el autor. La gerencia de Aula aparece hoy en nuestro país como una real alternativa para elevar la calidad y productividad del sistema educativo en todos sus niveles y modalidades. Al país, buena falta le hace contar con herramientas que ayuden a sus docentes a comprender mejor su profesión y también su función crucial: el trabajo en el aula, pues es allí donde se gesta el futuro de la Nación y de sus ciudadanos. El trabajo incluye algunas cuestiones de orden histórico y otras de orden informativo; además, aborda el enfoque que sirve de eje teórico a la visión de la Gerencia de Aula que aquí se presenta. En el Instituto Pedagógico de Maracay (UPEL) se ha logrado completar un buen número de investigaciones en el área de Gerencia de Aula, el trabajo culmina incluyendo una breve descripción de cada una de estas investigaciones.

Palabras Claves: Gerencia de Aula, Formación de Docentes, Investigación

Introducción

En la actualidad, ya se ha reconocido ampliamente que, en décadas anteriores a los años 70, la mayor parte de las investigaciones realizadas en el área de Gerencia de Aula había estado dirigida a la interacción entre el docente y los alumnos, y no al examen minucioso de los roles gerenciales del docente a la luz de aspectos teóricos fundamentales de la ciencia gerencial, lo cual, según el criterio de Bell (1984), ha hecho que se pierda la perspectiva objetiva del análisis de la interacción docente - alumno. Ocurrió, que muchas investigaciones en esta área dispersaron sus intenciones y productos hacia cuestiones relacionadas más con las esferas instruccionales que con las esferas gerenciales del aula. La ausencia casi total de contenidos dirigidos a Gerencia de Aula se ha podido notar tanto en las investigaciones como en los programas de formación docente del país, lo cual ha perjudicado notablemente la formación integral de los profesionales de la educación en nuestro medio.

El propósito fundamental del presente trabajo lo constituye la idea de promover la investigación de la interacción docente-alumno, a la luz de los aportes de la ciencia de la gerencia. Por ello, se hará énfasis en el análisis de los roles del docente en las tres esferas de influencia más importantes de las funciones del gerente: Tarea, Grupo e Individuo. Esto, porque pensamos que es un enfoque acertado desde el punto de vista de la gerencia científica y también porque esas tres esferas parecen ser las de más crucial importancia para la dinámica de la interacción docente - alumno. (Bell, 1984)

El enfoque de la investigación en el área de Gerencia de Aula debe centrarse en los hallazgos de la gerencia, debido a la gran similitud que existe entre el trabajo del docente y el del gerente, y no en la tarea de inventar "novedades" que ya pudieran haber sido inventadas por los gerentes. A este respecto coincidimos con Bell (1984), quien argumenta que lo que se está "inventando" ahora en el campo de la

Gerencia de Aula, en términos de la interacción docente - alumno, ya ha sido reconocido, descrito y explicado hasta la saciedad por los científicos de la gerencia en sus estudios del ambiente de trabajo, y de las funciones del gerente en ese ambiente.

La Noción Gerencial en el Aula: una Justificación Necesaria

Cuando se habla de Gerencia de Aula, muchos tienden a imaginarse situaciones o conceptos erróneos o confusos acerca del término. Tal vez, la razón de esta situación se deba a la poca información que en nuestro país rodea al ámbito de los procesos gerenciales del aula. Por eso, se tratará de despejar la confusión que rodea el término Gerencia de Aula; además justificará la existencia de semejante concepto dentro de las aulas de clase. A continuación se intenta dar forma a una justificación de la noción gerencial en el aula.

Hay que partir de la premisa de que las diferencias entre "trabajar" y "aprender" son mucho menos significativas que las semejanzas entre esas dos actividades, pareciera que los "trabajadores" y "los aprendices" comparten roles similares en sus actividades. Al respecto, Bell (1984) expresa que hay mucho material gerencial en el rol del docente y mucho material docente en el rol del gerente; análogamente, se perciben roles de trabajador en el aprendiz, y roles de aprendiz en el trabajador. Quiere decir entonces, que quienes dirigen al trabajador y quienes dirigen al aprendiz, comparten roles similares en su quehacer cotidiano. Si nos referimos al hecho de que ambos dirigen personas orientándolas al logro de ciertos objetivos, entonces estamos ilustrando una gran coincidencia laboral entre los gerentes y los docentes, a quienes se puede ver compartiendo responsabilidades fundamentales en la organización de individuos y grupos con miras al logro de metas determinadas con anticipación.

Durante el desarrollo de sus labores normales de cada día, tanto el gerente como el docente enfrentan situaciones que requieren

competencias de orden gerencial, ambos manejan cuestiones relacionadas con planificación, evaluación, control, conflicto, cambio, comunicación, organización, motivación, dirección, coordinación, y liderazgo, lo cual les ubica dentro de una dimensión gerencial. ¿Quién podría negar el hecho de que tanto los gerentes como los docentes son o deben ser líderes en sus organizaciones? ¿Quién podría pensar que tanto el gerente como el docente pueda ejecutar efectivamente su trabajo sin poseer competencias en comunicación? ¿A quién se le podría ocurrir que ambos profesionales no fuesen verdaderos agentes de cambio? ¿Cómo podrían ellos manejar situaciones difíciles si no fuesen efectivos tomadores de decisiones? ¿Cómo podrían conducir a sus "personales" si no les motivaran adecuadamente? Las anteriores preguntas y muchas más relacionadas con los roles anteriormente mencionados en este capítulo no hacen más que poner en evidencia la estrecha relación que existe entre los roles del gerente y los del docente, lo cual, sin duda ayuda un poco a darle firmeza a la idea de una noción gerencial en el aula.

Se quiere insistir en el hecho de dejar claramente justificada la noción gerencial en el aula por cuanto esa justificación servirá de base a toda una serie de afirmaciones relacionadas con el contenido de este volumen. De allí la importancia de envisionar al docente como un verdadero gerente en su ambiente de trabajo.

Por otra parte, la situación difícil por la que atraviesa la educación venezolana le confiere visos de crisis a lo que se hace en las aulas. Pareciera que a los docentes de este país se les hubiera negado la oportunidad (en los institutos de formación docente) de aprender a ser también gerentes educativos. Muchos docentes llegan de alguna manera a ser directivos de las organizaciones en las que están empleados, llegan a dirigirlos, a gerenciarlos, en la mayoría de los casos sin tener las competencias necesarias para tales tareas. Se les ha enseñado a los docentes a "dar clases", a ser ejecutores de la función instruccional, en

desmedro de la importante función gerencial que tanta falta está haciendo hoy a este sistema educativo nacional.

Pero afortunadamente, para mejorar y elevar las competencias gerenciales de los docentes en el aula no es absolutamente necesario regresar a las aulas de pregrado en formación docente, las políticas de docencia de algunas universidades como la UPEL, garantizan de alguna manera que hay alternativas de futuro. La creación de especializaciones en Gerencia de Aula y Supervisión Educativa representa una apertura hacia la nueva realidad de la educación venezolana, a través de la elevación de la calidad profesional de los docentes, la cual es muchas veces cuestionada.

El hecho de que se dediquen esfuerzos a desarrollar estudios e investigaciones en la Gerencia de Aula, deja entrever el interés que está despertando en el país el futuro de nuestra educación, por cuanto es el aula la unidad organizacional micro del sistema educativo, y es allí donde se gesta el más significativo acto del desarrollo personal y social de nuestro gentilicio: el acto educativo. Es por ello que las aulas representarán en este volumen, el núcleo principal de interés con miras a la optimización del proceso de trabajo educativo. Si se eleva la calidad de los procesos y de los resultados del trabajo del aula, se estará elevando a su vez la calidad de la educación nacional, y eso es, materia prioritaria de la generación de venezolanos de hoy, por cuanto debemos garantizarle a las generaciones futuras una educación acorde con la dinámica social del ya cercano siglo XXI, y acorde también con las necesidades de un pueblo que requiere presentarse a las puertas de ese siglo con la mayor cantidad de ventajas en sus ciudadanos.

Gerencia de Aula: Pasado, Presente y Futuro

Se presentarán algunas posiciones o visiones novedosas con respecto a la Gerencia de Aula, par cuya comprensión global resulta

necesario presentar previamente lo que es y ha sido la Gerencia de Aula a través del tiempo.

En el pasado, los estudiosos de los fenómenos del aula se dedicaron fundamentalmente a describir hechos relacionados con la interacción docente-alumno, lo cual en cierta forma restringió la investigación relacionada de los procesos del aula conectados con la función gerencial del docente. Una de las explicaciones que se han dado de esta actuación es que la mayoría de las personas involucradas en el estudio de los fenómenos del aula eran psicólogos o sociólogos, y basaban sus hallazgos en hechos meramente psicológicos, dejando de lado otros procesos que se sucedían en las aulas, y que pudieran haber estado revestidos de singular importancia para que se lograra un entendimiento más objetivo de la profesión docente y de los roles que desempeña el docente en el aula.

En un primer momento, las investigaciones relacionadas con la Gerencia de Aula abordaron, entre otros, el tema del orden en el aula: ¿cómo se logra y se mantiene el orden en el ambiente del aula?, ¿Cuáles son los escenarios donde se logra ese orden?, ¿Qué hacen los docentes para lograr ese orden?, en realidad, ¿Qué es eso del orden en el aula?

Lo anteriormente mencionado le confiere a la Gerencia de Aula un carácter sumamente complejo, pero es bueno aclarar que dentro de las investigaciones educativas siempre se dejó de lado a la Gerencia de Aula, razón por la cual esta rama de la investigación educativa no recibió la atención necesaria en el pasado.

Si se revisa la literatura especializada en las décadas anteriores a los 80, se puede observar que hay una notoria escasez de trabajos relacionados con la Gerencia de Aula. Eso si hablamos del ámbito internacional, porque si nos referimos a nuestro país, tenemos que la ausencia de estudios de este tipo es casi total.

Una de las cosas que mantuvo a raya las investigaciones en Gerencia de Aula es el hecho de que siempre se vio a los procesos del

aula en sentido sumamente restringido, es decir, como cosas que meramente explicaban, procuraban o reforzaban el aprendizaje, y no como **la suma total de lo que los docentes hacen en los ambientes de aula**. Otra cosa que ha afectado la situación de la Gerencia de Aula y su progreso en el ámbito de la investigación educativa, ha sido el hecho de que los mismos psicólogos experimentalistas y los investigadores de la efectividad de la enseñanza dedicaron mucho esfuerzo al individuo más que a las dimensiones sociales del aula. Siendo la función gerencial del docente en el aula fundamentalmente social, la misma se ha visto tratada con cierto grado de negligencia por los investigadores de la educación, especialmente los dedicados a estudiar los procesos que se albergan las aulas.

Es por lo anterior, que en este trabajo se intenta esbozar la idea de un aporte sustancial a la consideración de la Gerencia de Aula como una alternativa para elevar la calidad profesional de nuestros docentes en el aula.

La Escuela y el Aula: Organizaciones Sociales

Para poder establecer la idea de que el aula es una organización social, es necesario primero demostrar que la escuela es también una organización social, y para ello se requieren explicaciones que involucren conceptos provenientes de la psicología y de la sociología, así como también conceptos fundamentalmente gerenciales.

La demostración se basará en la Teoría de los Sistemas Sociales de Getzels y Guba (Campbell y otros, 1975). Se partirá del hecho de que las organizaciones sociales son susceptibles de ser administradas y gerenciadas. Los mismos autores sugieren que la gerencia sea concebida básicamente como una jerarquía de relaciones superior-subordinado dentro de un sistema social. En términos funcionales, esta jerarquía de relaciones es el ámbito para distribuir e integrar los roles y recursos para el logro de las metas del sistema social. Es allí, donde

ocurren la asignación de cargos, la provisión de materiales, la organización de los procedimientos, la regulación de las actividades, y la evaluación del desempeño.

Lo anteriormente mencionado constituye básicamente la responsabilidad de los gerentes (los miembros superiores de la jerarquía), pero las funciones se convierten en realidad tangible, en la medida en que ellas están ligadas a los subordinados en la jerarquía. Esto significa que toda esa gama de relaciones interpersonales constituye el núcleo central de la administración como un proceso realmente social. El hecho de que se consideren estas relaciones (formas de conducta social) le confiere a esta teoría una importancia extrema por cuanto es el hecho social el que realmente cuenta en las organizaciones; éstas están formadas por grupos que interactúan y que, por lo tanto, comparten toda una serie de relaciones que son las que al final definen la conducta de la organización.

La primera consideración de peso en este trabajo será la premisa de que el aula de clase puede ser considerada como un sistema social. Según Getzels y Guba (citados en Campbell y otros, 1975), un aula es un sistema social que cumple con los estándares de los sistemas sociales, y lo que es más, el producto primario de las actividades del aula es aprendizaje, y éste, después de todo, consiste en cambios de conducta.

Es interesante hacer notar que si la Gerencia de Aula está fundamentalmente referida a las acciones y estrategias que los profesores usan para resolver el problema del orden en el aula, y si el orden es una propiedad de los sistemas sociales, entonces no es aventurada la consideración del aula de clases como un sistema social. Doyle (1984) afirma al respecto, que "el lenguaje de la gerencia debe estar dirigido a las dimensiones de grupo del ambiente del aula, y a los contextos dentro de los cuales el orden es definido y logrado" (pp. 261-270).

Lo que en la teoría de Getzels y Guba es la conducta resultante en el sistema social, se podría traducir en el aula de clase como la conducta aprendida resultante.

Otro aspecto digno de resaltar es el hecho de que, a la luz de esa teoría administrativa, en todas las organizaciones en general, y en el aula de clases en particular, existen dos dimensiones fundamentales, la normativa y la personal (Campbell y otros, 1975).

La Dimensión Normativa

La Dimensión Normativa está constituida por las tareas y las normas de la escuela aplicadas en el aula, los roles a ser asumidos y las expectativas de la escuela en cuanto a las actividades y resultados del proceso de trabajo en el aula.

Reglas y Procedimientos. Debido a que las aulas están formadas por grupos de estudiantes, ensamblados bajo condiciones de extrema sobrecarga de población estudiantil (muchos alumnos) por periodos relativamente largos para cumplir propósitos específicos, la vida en esos escenarios está gobernada por una variedad de reglas y procedimientos explícitos e implícitos. (Bloomfield, 1979; Hargreaves, 1975; Jackson, 1968).

Además de las reglas y procedimientos ya mencionadas, las sesiones de clase y los patrones de interacción a menudo aparecen ritualizadas, con formatos específicos para apertura, cierre y desarrollo de las sesiones (Griffin y Maham, 1979; Yinger, 1979). Los docentes tienden a usar formatos similares con diferentes grupos de estudiantes (Carter y Doyle, 1982; Everston, 1982).

Las reglas y procedimientos usualmente están dirigidas a regular formas de conducta individual que tienden a perturbar las actividades, causar daños a los demás, o a los bienes del aula. Por lo tanto, existen

reglas relativas a retardos, hablar en clase, consumo de goma de mascar, pelear en clase (Tikunoff y Ward, 1978).

Existen reglas implícitas que afectan la interacción social y las relaciones interpersonales en el aula (Erikson y Shultz, 1981; Mc Houli, 1978).

* Los procedimientos son las reglas aprobadas para manejar cosas como: entrega de trabajos, sacar punta a lápices, tomar agua, ir al baño, etc

Las investigaciones en el campo de la gerencia efectiva a comienzos del año escolar, sugieren que las estructuras del aula se establecen satisfactoriamente cuando las reglas y los procedimientos son anunciados, demostrados, reforzados y rutinizados. Además los gerentes exitosos hurgan en las actividades de aula a comienzos del año, y las extienden a los estudiantes hasta tanto ellos hayan aprendido el sistema de trabajo.

Los estudios en el área indican que la vida en las aulas comienza con la creación de un sistema de trabajo y el establecimiento de reglas y procedimientos para mantener el sistema en su lugar, y que una considerable cantidad de energía es dedicada a este proceso. Es interesante hacer notar que el proceso se repite cada año, a pesar del hecho de que la mayoría de los niños parecen aprender el sistema del aula durante el primer año de su escolaridad (Blumenfeld et al, 1983; Florio y Shultz, 1979; Le Compte, 1980; Wallat y Green, 1979).

El hecho de que el conocimiento de las reglas y procedimientos no puedan darse por descontadas, sugiere que el establecimiento tenga funciones importantes de socialización que sirvan de reconocimiento y aceptación de la importancia del orden y su símbolo del nivel de vigilancia y control que debe prevalecer en el aula (Bell, 1981). Al establecer reglas, un docente comunica su conciencia de lo que pueda ocurrir en un aula y demuestra un grado de compromiso hacia el trabajo (Brooks). Los estudiantes pueden ser capaces de adquirir información

valiosa a comienzos del año acerca del enfoque y sus expectativas con respecto a la conducta a ser mostrada.

Mientras más explícitas sean las reglas y mientras más claramente sean comunicadas, más fácil y probable será que el docente pueda mantener un adecuado clima en el aula. Pero no basta con sólo establecer las reglas, el docente debe mostrar voluntad y habilidad para actuar cuando las reglas se rompen, es decir, que debe moverse entre las dimensiones normativas y aplicarlas a los alumnos adecuadamente. No se puede negar la importancia que los refuerzos positivos, las reprimendas, las consecuencias y todo lo referente a la aplicación de las normas y procedimientos tienen en el proceso social del aula.

La mayoría de los análisis de las investigaciones sugieren que mucho de la Gerencia de Aula descansa en: (a) la habilidad que el docente tenga para comunicarse con los estudiantes, (b) su adecuado entendimiento de los eventos y procesos del aula, y, (c) su apertura y voluntad para adaptarse a las complejas situaciones del aula.

La dimensión normativa estaría en cierta forma representada por el docente, quien sería el órgano ejecutor (gerente) de las normas y de la realización del trabajo en el aula (tareas). En otras palabras, el docente representa a la Institución en el aula, él es el gerente del aula.

La Dimensión Personal

La dimensión personal estaría representada en el aula por los individuos (alumnos) y el docente, sus personalidades y formas de conducta y sus necesidades de aprendizaje y desarrollo personal.

Los alumnos y el docente representan parte de la dimensión personal cuyo trabajo debe ser controlado y mejorado de manera efectiva y eficaz por las normas y procedimientos manejados o gerenciados por el docente, quien a su vez es también parte de la dimensión personal. Todo lo anterior apunta a que las necesidades de

los individuos deben ser satisfechas adecuadamente, con base en un análisis cuidadoso de sus individualidades y personalidades.

Todo lo antes expuesto, refuerza la idea de que el aula cumple los requisitos fundamentales para ser considerada como un sistema social, es decir, como una verdadera organización a la cual son aplicables consideraciones y análisis propios de las organizaciones como tales.

La Relación Superior - Subordinado en el Aula

Otro aspecto importante dentro de la vida organizacional, y en el cual el aula de clase no es excepción, lo constituye el hecho de que la gerencia de una organización puede ser concebida estructuralmente como la jerarquía de la relación superior-subordinado dentro de un sistema social. Esta jerarquía constituye la fuerza central de la integración de roles y recursos que eventualmente llevan al logro de las metas del sistema; esto evidentemente se cumple en el aula de clases. En el marco de estas relaciones superior-subordinado es que se lleva a cabo en el aula la asignación de tareas, la provisión de recursos, la organización de procedimientos, la regulación de actividades, y la evaluación de la ejecución, aunque estas funciones constituyen la responsabilidad del superior (docente), cada función se hace efectiva o se realiza sólo cuando está presente el subordinado (alumno).

Es de mucha conveniencia aclarar aquí, que el término sistema social es más conceptual que descriptivo y no debe ser confundido con sociedad o estado. Por ello es posible aplicarlo, no solamente a grandes agregados de interacción humanos, sino también a contextos más restringidos. Dentro de esta consideración se puede citar a Campbell y otros (1975), quienes sostienen que "La escuela misma o incluso un aula de clase dentro de la escuela puede ser considerada como un sistema social en su propio derecho".

Otra cosa que es bueno aclarar, es el hecho de que los roles dentro de la dimensión normativa de un sistema social sólo definen la conducta de los ejecutores de esos roles, en el caso del aula, el docente y los alumnos son los ejecutores de los roles, los cuales son definidos en términos de Expectativas de Rol, esto significa que un rol tiene ciertas obligaciones y responsabilidades y, cuando el ejecutor las pone en acción, se dice que está ejecutando su rol (Campbell y otros, 1975). En el aula de clase las expectativas de rol del docente y de los alumnos son diferentes, esto le confiere un interesante carácter al estudio de la interacción docente-alumno. En cuanto a la dimensión personal, se puede decir que los roles son ocupados por personas o individuos, que poseen sus personalidades individuales, y sus necesidades personales específicas.

El término "**personalidad**", según Getzels, alude a la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellas relaciones necesidades - disposición que gobiernan sus originales reacciones al ambiente. Los elementos fundamentales de la personalidad son las relaciones necesidad - disposición las cuales en opinión de Parsons y Shils (1951), son tendencias individuales para orientar y actuar con respecto a objetos, en ciertas maneras y esperar consecuencias de sus acciones.

El aula de clases no envuelve ninguna diferencia significativa con las otras organizaciones que sea necesario analizar aquí (Bell, 1984), entonces, la conducta resultante (observable en el aula) será aquella producida por la interacción de los individuos y estará a su vez derivada de la influencia de las dimensiones personal y normativa. La conducta resultante es más que aprendizaje, es conducta social, conducta organizacional. En otras palabras, la conducta individual resultante (aprendizaje) y la conducta social resultante son productos de los intentos del individuo de cumplir con los requerimientos de un ambiente compuesto por patrones de expectativas para su conducta que sean consistentes con sus propios patrones independientes de necesidades.

Entonces, el docente, al ser en esencia un gerente, tiene que ver su ambiente de enseñanza como un sistema social y luego de aplicar las consideraciones antes mencionadas saldrá ganando mucho en términos de la conducta social resultante de su trabajo.

Esta sección, se puede resumir en pocas palabras: **El aula de clase es un sistema social, una organización social, y por ende una organización en la cual el docente ejerce funciones administrativo - gerenciales muy similares a las que ejercen los administradores y gerentes de otras organizaciones.**

La Gerencia de Aula y la Investigación Educativa

El grueso de las investigaciones en el campo de la Gerencia de Aula ha estado dirigido a cuestiones relacionadas con cómo se establece y mantiene el orden en el ambiente del aula, los escenarios donde se logra el orden, lo que hacen los docentes para lograr ese orden en el aula, la descripción de lo que constituye la noción del orden en el aula. En líneas generales, puede afirmarse que el aspecto de la Gerencia de Aula siempre ha estado a un lado, cuando se habla de las investigaciones educativas.

El hecho de que el primer y segundo Manuales de Investigación de la Enseñanza de la Asociación Americana de Investigaciones Educativas contengan muy escasa información acerca de investigaciones en este campo, nos da una idea del estado de abandono en que este aspecto de la investigación en la enseñanza se ha encontrado siempre. Las razones para que esto haya ocurrido, explica Doyle (1978), son las siguientes:

1. La mayoría de los investigadores de la enseñanza ya sean psicólogos experimentalistas (tales como Thorndike, 1913, Anderson y Faust, 1975) o investigadores de la efectividad en la enseñanza (tales como Flanders, 1970, o Gage, 1978) han

mostrado una tendencia a ver los procesos de aula en un sentido restringido, como acciones que explican, procuran, o refuerzan el aprendizaje; también como acciones que directamente impulsan el aprendizaje, y no como la suma total de lo que los docentes hacen en los escenarios de aula.

2. Mucho del trabajo en este campo se ha dedicado al individuo y no a las dimensiones sociales del aula. Esto ha traído como consecuencia que la función gerencial en el aula haya recibido un tratamiento insuficiente. Por ejemplo, el aspecto disciplinario del aula ha sido tratado con dedicación por los psicólogos clínicos interesados en orientación, salud mental y modificación conductual (Dreikurs, 1957; Glasser, 1969; O'Leary y O'Leary, 1977; Symonds, 1934), pero el enfoque central se le ha dado tradicionalmente a las maneras de ayudar a estudiantes individuales con problemas de conducta, más que el como gerenciar o administrar grupos de aula. Los problemas de organización y gerencia han sido abordados por psicólogos sociales interesados en el aula como lugar de trabajo (Dreeben, 1973; Lortie, 1973; Sheviakov y Redl, 1944) o por especialistas en administración educativa (Johnson y Brooks, 1979). Se podría concluir aquí que la Gerencia de Aula ha sido en mucho ignorada y apartada, lo que le ha dificultado encontrar un lugar en el ámbito de la investigación de la enseñanza.

Progresivamente la situación anotada ha venido cambiando y ya durante los años setenta se desarrollaron varios programas dedicados a la organización y Gerencia de Aula (Bolvin, 1977; Block, 1977; Brophy, 1974; Charters, 1976; Duke, 1979). Más recientemente se ha acrecentado el estudio e investigación del aspecto gerencial del aula, especialmente en los años ochenta (Duke, 1982; Brophy, 1983; Emmer y Everston, 1981; Gross e Ingersoll, 1981; Bell, 1984). En el Manual de Investigación de la Enseñanza de la Asociación Americana de la Investigación Educativa, publicado en 1986, se identifican tres

factores de relevancia que han tenido que ver con el auge de este tipo de investigaciones:

1. La importancia, como problemas públicos, que la disciplina escolar y la desagregación racial (USA) han tomado en los últimos años, ha hecho que los investigadores hayan fijado su atención en el tema.
2. Los especialistas en la investigación de la efectividad docente (Everston y Brophy, 1979; Brophy y Everston, 1976; Good y Grows, 1975) comenzaron a incluir categorías de Gerencia de Aula en sus sistemas de codificación (la mayoría de ellas derivadas de los estudios de Kounin, 1970). Estas categorías estaban relacionadas con el rendimiento del alumno, lo que invariablemente desembocó en hallazgos acerca de la efectividad de las prácticas gerenciales en el aula, debido a la ineludible relación entre ambos aspectos del asunto.
3. Hubo un aumento violento en el número de estudios cualitativos de la vida del aula, los cuales fueron preconizados certeramente por Jackson en 1968, así como también por Smith y Geoffrey en el mismo año.

La Noción de Orden en el Aula

La noción de orden no equivale a disciplina, ni silencio pasivo, ni reclusión de estudiantes en aspectos pasivos del aula, no se trata de que permanezcan quietos. La noción de orden está referida a **la provisión del ambiente requerido para que tal o cual actividad del aula se pueda suceder sin contratiempos**. El aula es el ambiente físico donde acontece la instrucción, pero no se puede dar la instrucción si no se ha proporcionado el específico ambiente requerido por la actividad para que ésta suceda exitosamente.

Esto quiere decir, por ejemplo, que el ambiente o noción de orden requerido para una clase o segmento de enseñanza de idiomas extranje-

ros no es el mismo que el requerido para enseñar ecuaciones de segundo grado, o para una clase de laboratorio de química orgánica.

El docente debe tener las suficientes competencias en términos de gerencia de ambientes físicos, gerencia del tiempo, gerencia de diseños físicos de aula, etc., para poder atender exitosamente las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes.

El Aula: su Naturaleza y Características

El ambiente crucial del sistema educativo es el aula, ésta constituye el espacio vital que ilustra lo que es la educación, ambiente donde se producen progresos académicos, personales, sociales, morales, éticos, sentimentales, en los estudiantes, que no son, o no deben ser, producto de la casualidad o de la suerte. Sólo una gerencia efectiva y exitosa de lo que acontece en las aulas puede garantizar que lo que en éstas ocurre sea lo que la sociedad desea que allí suceda. A partir de esto, se puede deducir el inmenso compromiso que el docente tiene para con la sociedad y para con sus estudiantes. No constituye ningún desafío afirmar que el docente debe ser en el aula, aparte de un eficiente y efectivo instructor, **efectivo gerente de: tiempo, tarea social, conflicto, comunicación, toma de decisiones, cambio, diseños físicos, ambientes físicos, tarea académica, motivación, innovación.**

Es evidente que muchas de las cosas que hace un docente en el aula dependen del tipo de ambiente en el cual trabaja; así que, por ser el aula ese especial ambiente de trabajo, el docente o gerente de esa aula está condicionado por algunas características típicas del aula. Para ilustrar estas consideraciones se hará referencia a algunos elementos que Doyle (1979) señala como fundamentales para la comprensión más objetiva de los procesos de aula.

Es importante aclarar que hay algunos aspectos de la naturaleza del salón de clase que son interesantes y que necesariamente deben ser

tomados en consideración a la hora de analizar el aula como centro fundamental que alberga el acto educativo. Los ambientes de aula poseen propiedades distintivas que afectan a los participantes (alumnos y docentes) independientemente de como estén los alumnos organizados para aprender, y de la filosofía que el docente cultive. En otras palabras, hay elementos importantes que ya se encuentran en su lugar cuando los maestros y los estudiantes llegan al aula.

1. **Multidimensionalidad.** La cual se refiere a la gran cantidad de eventos y tareas involucradas en las aulas. Un aula es un lugar lleno de gente, con diferentes preferencias y habilidades, que debe usar recursos restringidos para cumplir un amplio rango de objetivos personales. Muchos eventos pueden ser planeados y orquestados para satisfacer intereses especiales de los miembros, pero, también están las cambiantes circunstancias que aparecen a través del año escolar.
2. **Simultaneidad.** La cual se refiere al hecho de que en el aula pasan muchas cosas simultáneamente. Como ejemplo, tenemos que un docente, mientras ayuda a algún estudiante individualmente, debe monitorear al resto de la clase, atender otros pedidos de ayuda, manejar las interrupciones, controlar el tiempo, anotar calificaciones, observar las conductas particulares de los estudiantes, retroalimentar las actividades desarrolladas por los estudiantes, y otras no menos importantes.
3. **Urgencia o Inmediatez.** La cual se refiere al rápido ritmo que llevan los eventos del aula. En el aula todo se mueve con una dinámica veloz, todo debe lograrse rápidamente, nada se puede dejar para el próximo año, lo de esta aula debe resolverse allí mismo y cuanto antes mejor para que no pierda vigencia ni valor.
4. **Impredictibilidad.** La cual se refiere al hecho de que los eventos del aula a menudo toman cariz inesperado e impredecible. Como en todo ambiente social, poblado por

personas, lo que allí ocurre es simplemente inesperado e impredecible. Las conductas humanas, aún a pesar de las normas, se expresan por sí solas y caracterizan al aula en la dimensión de lo impredecible.

5. **Publicidad.** La cual se refiere al hecho de que las aulas son lugares públicos y que los eventos, especialmente aquellos que involucran al docente siempre son vistos y oídos por un buen número de testigos (los estudiantes), y todas estas cosas pueden salir del aula y trascender sus límites para convertirse en cosas del dominio público.

6. **Historia.** La cual se refiere al hecho de que la clase se reúne, en la mayoría de los casos, 5 días a la semana durante varios meses y por lo tanto acumula un grupo común de experiencias, rutinas y normas que proveen los fundamentos para dirigir las actividades. Lo que ocurre en un aula en un determinado periodo queda registrado de muchas maneras, y se utiliza para facilitar el desarrollo de las actividades propias del aula. Las reuniones le dan forma a los eventos del resto del año (Emmer, 1980), y las rutinas y las normas se establecen para la conducta. La planeación de cualquier actividad debe tomar en cuenta el contexto más amplio de la historia de la clase o del curso. (Ver Yinger, 1980)

"Estos aspectos intrínsecos del ambiente de aula crean constantes presiones que moldean la tarea de la enseñanza" (Doyle, 1980). Esta afirmación es de un profundo contenido reflexivo. El gerente del aula debe estar siempre consciente de ellos para que las mencionadas presiones sean canalizadas adecuadamente.

Debemos pues acostumbrarnos a mirar al aula no sólo como cuatro paredes que forman un salón que reúne estudiantes para aprender. La real dimensión del aula es colosal, si se estudia en profundidad, y la verdad es que muchos docentes no conocemos nuestro ambiente de

trabajo en profundidad. Cabría aquí preguntarse, **¿Qué tipo de profesional sería un docente que no conozca a fondo el entorno en el cual labora?, ¿Cuán profesional sería un docente que no conociera en profundidad las reales dimensiones y las implicaciones de su ambiente de trabajo?**

* No es necesario responder estas preguntas, las respuestas están allí, para ser analizadas y deben ingresar a la conciencia de los gerentes de esas aulas: los docentes.

Una Nueva Visión de la Gerencia de Aula

El presente trabajo introduce la idea de una Gerencia de Aula realmente "gerencial", y aquí vale la redundancia; el enfoque que se adopta aquí involucra la visión de la Gerencia de Aula desde la perspectiva de los principios y elementos fundamentales de la gerencia. El análisis de los roles del docente a la luz de los conocimientos de la ciencia gerencial constituye el elemento central de este trabajo. Se aclara lo anterior por cuanto podría prestarse a confusión el hecho de que al llamarse Gerencia de Aula a esta área del conocimiento se podría dar por descontado que es automáticamente gerencial el asunto. La aplicación del término gerencia a la Gerencia de Aula era antes más de conveniencia que conceptual. En este trabajo si se intenta darle carácter netamente gerencial a los procesos de aula conectados con la provisión y mantenimiento de un ambiente adecuado para que se produzca exitosamente la instrucción en el aula. Se intenta pues, investigar los aspectos de la vida del aula que, a la luz de los conocimientos gerenciales, pudieran ayudar a elevar la calidad de los procesos del aula y por ende de la educación en general. En un trabajo anterior, el autor aclara lo relacionado con estos aspectos semánticos y técnicos conectados con Gerencia de Aula (Salazar, 1986)

El Docente y el Gerente: Tareas y Roles Similares

En una sección anterior de este trabajo se establecieron conexiones entre las labores del gerente y del docente para demostrar que ambos comparten roles y funciones similares en su trabajo. Se trata ahora de reafirmar lo anteriormente dicho y de introducir algunos elementos cruciales de esas semejanzas.

Las esferas cruciales de trabajo del gerente (**Individuo, Grupo y Tarea**) vienen a coincidir con las del trabajo del docente o gerente de aula. El gerente dirige grupos para lograr objetivos y metas de producción de bienes; el docente hace un tanto igual para lograr los objetivos educacionales planificados. Los grupos están constituidos por individuos, y tanto el gerente como el docente necesitan atender las necesidades y diferencias individuales para logra un balance óptimo en la organización: se exige trabajo y se satisfacen necesidades. Tanto el gerente como el docente enfrentan un reto común: adelantar el proceso de trabajo de la organización a través de la asignación y realización de tareas. Estas áreas se consideran cruciales para los gerentes por cuanto se constituyen en las bases fundamentales de las organizaciones, son sus elementos principales y por lo tanto son el núcleo de atención de la labor de los gerentes ya sean éstos gerentes de empresas productoras de bienes o de empresas de servicio, como las instituciones educativas

Los Roles Gerenciales del Docente en el Aula

La idea de analizar los roles del docente en el aula a la luz de la gerencia, hace que fijemos la atención en aspectos de la labor docente que antes eran ignorados o tratados con ligereza; o sencillamente se les analizaba desde puntos de vista más psicológicos o sociológicos que apuntaban más a la descripción y análisis de la instrucción que a los procesos gerenciales del aula

La Investigación en Gerencia de Aula en la UPEL-Maracay

A través de la línea de investigación del Programa de Posgrado del Núcleo Maracay de la UPEL, se han realizado investigaciones en Gerencia de Aula que abarcan los siguientes temas: **El Docente como Gerente de: la Comunicación en el Aula, el Conflicto, la Tarea Social, el Tiempo, las Decisiones, el cambio, la Calidad, la Productividad, de la Motivación, Diseños Físicos, Ambientes Físicos, el Liderazgo**, así como también algunas orientadas a aspectos tales como: **Programas de Gerencia de Aula para los Diferentes Niveles y Modalidades del Sistema Educativo, Propuestas de Creación de Especializaciones a Nivel Posgrado en Gerencia de Aula**, entre otras no menos importantes. Esto da la idea de cuanta seriedad y esfuerzo se ha dedicado al desarrollo de las actividades de investigación en esta área del conocimiento en el Programa de Posgrado de la UPEL-Maracay. La UPEL está considerando seriamente crear la Especialización en Gerencia de Aula a nivel posgrado, en vista de la importancia que parece estar cobrando la misma en los últimos tiempos.

A continuación se describen muy brevemente algunas investigaciones en Gerencia de Aula realizadas en el Programa de Posgrado de la UPEL-Maracay.

- 1 **El Gerente de Aula en su Rol de Líder Organizacional y el Rendimiento en los Estudiantes de Química (Noveno Grado). Realizada por Martha Briceño Arias.** En este trabajo se logró afirmar la idea de que a mayores competencias que mostraban los docentes como líder organizacional, mayor era también el rendimiento de los estudiantes.
- 2 **El Gerente de Aula y la Dicotomía Tarea Social-Alumno Un Enfoque Gerencial.** Realizado por Hilda Fernández Malavé. Este estudio se realizó con la finalidad de ampliar las investigaciones en el área de Gerencia de Aula, agregándose un nuevo elemento para ese

estudio, La Tarea Social. Se enfatizó el análisis del rol del docente como gerente de la importante y muchas veces ignorada Tarea Social.

3 **El Docente como Gerente del proceso de la Comunicación. Realizado por María Martín Villamizar.** Aquí se analizó la influencia del rol del docente como gerente de la comunicación en el rendimiento de los estudiantes en la asignatura Química del Noveno Grado de Educación Básica.

4 **Propuesta de Creación de Especialización en Educación, Mención: Gerencia de Aula. Realizado por asunción Soler de Martínez.** Aquí se presentó una propuesta muy específica para crear la mencionada especialización en el Posgrado de la UPEL Maracay.

Sólo se mencionan algunas investigaciones, por razones de espacio, pero se quiere destacar que en la actualidad se están realizando catorce (14) trabajos de investigación referidos al área de Gerencia de Aula en la UPEL, así como también unos ocho (8) trabajos en la Universidad Bicentennial de Aragua, también referidos a la misma área.

Se quiere destacar también con carácter conclusivo, que la Gerencia de Aula viene a constituirse en una alternativa vital y muy factible para una educación en tiempos de crisis. Que esa alternativa puede dar frutos a corto plazo en términos de ayudar a elevar la calidad del sistema educativo y de la educación en todos sus niveles y modalidades. Es sólo cuestión de aceptar que es una realidad que teníamos muy cerca pero que no alcanzábamos a ver en toda su magnitud; pero que hoy ya es tangible y de bajo costo.

Referencias

- Anderson, L., & Faust, G.W. (1975). *Educational Psychology: The Science of Instruction and Learning*. New York: Dodd, Mead.
- Anderson, L.; Evertson, C. & Brophy, J. (1979). An experimental study of effective teaching reading groups. *Elementary School Journal*.
- Bell, R. (1984). A gallon on a pint pot. *Systems*, 12(2), 17-115.
- Blumenfeld, P.C., Hamilton, V.L., Wessels, K., & Falkner, D. (1979). Teaching responsibility to first graders. *Theory Into Practice*, 18(3), 174-180.
- Briceño, M. (1991). *El Gerente de aula en su Rol de Líder Organizacional y el rendimiento en los Estudiantes de Química de Noveno Grado*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Instituto Pedagógico de Maracay "Rafael Alberto Escobar Lara", Maracay.
- Brooks, D. M. The teacher's communicative competence: The first day of school. (1979) *Theory into Practice*.
- Brooks, D. M.; Silvern, S. B. & Wooten, M. (1979). The Ecology of teacher-pupil verbal interaction. *Journal of Classroom Interaction*, 14, 39 - 45.
- Brophy, J. E. (1983a). Classroom organization and management. *The Elementary School Journal*, 83(4), 265 - 286.

Brophy, J. E. (1983b). Research on the self-fulfilling prophecy and teacher expectations. *Journal of Educational Psychology*, 75(5), 631 - 661

Brophy, J. E. & Evertson, C. (1976). *Learning from Teaching: A Developmental Perspective*. Boston: Allyn & Bacon.

Campbell, Bridges, Corbally, Nystrand and Ramseyer. (1975). *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon.

Carter, K., & Doyle, W. (1982). *Variations in Academic Tasks in high and average-ability classes*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York.

Coates, T.J., & Thoresen, C.E. (1976). Teacher Anxiety: A review with recommendations. *Review of Educational Research*, 46, 159-184.

Doyle, W. (1978). Are students behaving worse than they used to behave? *Journal of Research and Development in Education*, 2(4), 3 - 16

Doyle, W. (1980). Classroom Management. West Lafayette, in *Kappa Delta Pi*

Doyle, W. (1984). How order is achieved in classroom: An interim report. *Journal of Curriculum Studies*, 16(3), 259 - 277

Doyle, W. & Carter, K. (1984). Academic tasks in classroom. *Curriculum Inquiry*, 14(2), 129 - 149

Dreeben, R. (1973). The school as a workplace. In R. M. W. Travers (Ed.) *Second handbook of research on teaching*. Chicago: Rand McNally, 450 -473

Dreikurs, R. (1957). *Psychology in the Classroom: A Manual for Teachers*. New York: Harper & Row.

Duke, D. L. (1979a). Classroom management (78th yearbook of the National Society for the Study of Education, Part 2). Chicago: University of Chicago Press.

Duke, D. L. (1979). Editor's preface. In D. L. Duke (Ed.) *Classroom management (78th yearbook of the National Society for the Study of Education, Part 2)*. Chicago: University of Chicago Press.

Duke, D. L. (1982). *Helping teachers management classroom*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Emmer, E. T. (1981). *Effective classroom management in junior high school mathematics classroom* (R. & D. Rep. No. 6111). Austin: University of Texas, R. & D. Center for Teacher Education.

Emmer, E. T. (1984). *Classroom management: Research and implications* (R. & D. Rep. No. 6178). Austin: University of Texas, R. & D. Center for Teacher Education.

Emmer, E. T. & Evertson, C. M. (1981). Synthesis of research on classroom management. *Educational Leadership*, 38(4), 342 - 347

Emmer, E., Evertson, C. & Anderson, L. (1980) Effective classroom management at the beginning of the school year **Elementary School Journal**, 80(5), 219 - 231

Emmer, E. T., Sanford, J. P., Clements, B. S. & Martin, J. (1982) **Improving classroom management and organization in junior high schools: An experimental investigation**. (R. & D. Rep. No. 6153). Austin: University of Texas, R. & D. Center for Teacher Education.

Erickson, F. (1982). Taught cognitive learning in its immediate environment: A neglected topic in the anthropology of education. **Anthropology**, 13, 149 - 180.

Erickson, F. & Shultz, J. (1981). When a context? Some issues and methods in the analysis of social competence. In J. L. Green & C. Wallat (Eds.) **Ethnography and language in educational settings**. Norwood, NJ: Ablex.

Evertson, C. M. (1982). Differences in instructional activities in higher and lower-achieving junior high English and math classes. **Elementary School Journal**, 82, 329 - 360

Evertson, C. M. & Emmer, E. T. (1982). Effective management at the beginning of the year in junior high classes. **Journal of Educational Psychology**, 74(4), 485 - 498

Fernández, H. (1991). **El gerente de aula y la Dicotomía Tarea Social-Alumno: Un Enfoque gerencial**. Trabajo de Grado de Maestría no Publicado, Instituto Pedagógico de Maracay "Rafael Alberto Escobar Lara", Maracay

Flanders, N. A. (1969) **Analysing Teacher Behavior**. Reading MA: Addison - Wesley

Florio, S., & Schultz, J. (1979). Social competence at home and at school. **Theory Into Practice**, 18, 232-243.

Fuller, F.F. (1969). Concerns for teachers: A developmental conceptualization. **American Educational Research Journal**, 6, 207-226.

Gage, N. L. (1978). **The Scientific Basis of the Art of Teaching**. New York: Teachers College Press, Columbia University.

Glasser, W. (1969). **Schools Without Failure**. New York: Harper & Row.

Good, T. L. & Grouws, D. A. (1975). **Process-product relationships in fourth-grade mathematics classrooms**. (Grant No. NEG-00-3-0123). Columbia: University of Missouri, College of Education.

Goss, S.S., & Ingersoll, G.M. (1981). Management of disruptive and off-task behaviors: Selected resources. Washington, DC: ERIC Clearinghouse on Teacher Education.

Griffin, P., & Mehan, H. (1979). Sense and ritual in classroom discourse. In F. Coulman (Ed.), **Conversational Routine: Explorations in standardized communication situations and patterned speech**. The Hague: Mouton.

Hargreaves, D.H., Hester, S.K., & Mellor, F.J. (1975) **Deviance in classrooms**. Boston: Routledge & Kegan Paul

Jackson, P. (1968) **Life in Classrooms**. New York: Holt, Rinehart & Winston

Johnson, M M & Brooks, H.(1979) Conceptualizing classroom management In D L Duke (Ed.) **Classroom management (78th yearbook of the Study of Society for the Study of Education, Part 2)**. Chicago: University of Chicago Press.

Kounin, J S (1970). **Discipline and Group in Management in Classrooms**. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kounin, J S. (1983). **Classrooms: Individuals or behavior settings?**. (Monographs in Teaching and Learning, No. 1). Bloomington: Indiana University, School of Education.

Le Compte, M.D. (1980). The civilizing of children: How young children learn to become students. In A.A. Van Fleet (ed.), **Anthropology of Education: Methods and applications**. Norman: University of Oklahoma, 105 - 127

Lortie, D. C. (1973). Observations on teaching as work. In R. M. Travers (Ed.), **Second handbook of research on teaching**. Chicago: Rand McNally

Martin, M (1991) **El Docente como Gerente de la Comunicación**. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Instituto Pedagógico "Rafael Alberto Escobar Lara" Maracay

McHoul, A (1978). The organization of turns at formal talk in the classroom. **Language in Society**, 7(2),183 - 213

O'Leary, K D & O'Leary, S G (1977) **Classroom Management: The Successful Use of Behavior Modification**. (2nd ed.) New York: Pergamon

Parsons, T., Shils, E. (1951). **Toward a General Theory of Action**. Cambridge, Mass. Harvard University Press

Salazar, J. (1980). **Education as Decision Making - an Administrative View**. University the Pacific Press, Stockton, California.

Salazar, J. (1986). **Gerencia de Aula a la Luz de Principios de la Administración**. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico "Rafael Alberto Escobar Lara", Maracay.

Sheviakov, G. V. & Reld, F. (1944). **Discipline for today's Children and youth**. Washington, DC.: National Association, Department of Supervision and Curriculum Development.

Smith, L.M., & Geoffrey, W. (1968). **The Complexities of an Urban Classroom**. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Soler de M., A. (1993). **Propuesta de Creación de Especialización en Educación, Mención: Gerencia de Aula**. Proyecto de Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Instituto Pedagógico "Rafael Alberto Escobar Lara", Maracay

Synonds, P. M. (1934). **Mental Hygiene of the School Child**. New York: Macmillan.

Tikunoff, W.J., & Ward, B.A. (1978). **A naturalistic study of the initiation of students into three classroom social systems** (Rep no a 78-11). San Francisco: Far West Laboratory

Thorndike, E. L. (1913) **Educational Psychology: The Original Nature of Man. (Vol. 1)** New York. Teachers College Press, Columbia University

Wallat, C., & Green, J.L. (1979). Social rules and communicative contexts in kindergarten. **Theory into Practice**, 18(4), 275-284.

Yinger, R. J. (1980). A study of teacher planning. **Elementary School Journal**, 80, 107 - 127.

El Autor
Jesús Salazar Rodríguez
Instituto Pedagógico de Maracay