

# El arte y la ciencia de la gestión del aula

por Trevor Mepham

---

*Gestión del aula: ¿Es algo más que saber dónde se guardan las tijeras? O: ¿cómo un docente puede hacer que un grupo de niños y niñas, con sillas, formen una hilera y entren en una sala de forma ordenada? Parece que sí es algo más, a juzgar por las estanterías de la biblioteca con programas de formación de docentes.*

En una visita reciente a la biblioteca de una universidad cercana, un vistazo a su fichero me mostró un total de 835 de títulos sobre la gestión del aula. Uno de estos volúmenes describía la gestión del aula como:

«La organización orquestal de la vida en el aula: elaboración del plan de estudios, organizar procedimientos y recursos, disponer el entorno para maximizar la eficiencia, seguir el progreso de los alumnos, anticiparse a los problemas potenciales». (1)

Ante esta cantidad de títulos es interesante destacar que en sus conferencias y debates con docentes de la primera Escuela Waldorf, Rudolf Steiner hace muy pocas referencias específicas a la gestión del aula. En cambio, sí habla y mucho sobre los elementos invisibles e intangibles de la vida del aula y de las relaciones entre alumnos y docentes. Por ejemplo, en una conferencia de 1920, Steiner destaca la importancia de trabajar con los niños de forma artística.

«Como docentes debemos convertirnos en artistas. Del mismo modo que al artista le resulta bastante imposible coger un libro de estética, y luego pintar o esculpir según los principios que recoge el mismo, también a los docentes les debería resultar imposible seguir uno de esos manuales para dar clase. Lo que necesita el docente es una visión auténtica de lo que es el ser humano en realidad, en lo que el niño o la niña se convierte al desarrollarse a lo largo de las etapas de la infancia». (2)

Más que asumir que estas dos perspectivas diferentes son simplemente contrapuestas, es más útil entenderlas como complementarias y contrapuestas.

La esencia de una gestión del aula efectiva es hacer lo correcto de la forma correcta en el lugar y el momento correctos. No se necesita nada más y nada menos. Las técnicas e instrumentos no servirán de nada si falta conocimiento e instinto pedagógico.

Cuando no hay problemas, la gestión del aula es simple y clara, como un árbol en el bosque. En el mejor de los casos, parece que no hay gestión del aula; es imperceptible, como la salud y el bienestar. Desde otra perspectiva, es una cuestión compleja y técnica. La gestión del aula no funciona cuando se pone de manifiesto que los nervios están crispados y se pierde el tiempo.

---

## Gestionar

Gestionar es una habilidad. También una actitud. No es exactamente liderazgo aunque también lo incluye. Tampoco tiene que ver sencillamente con el poder y la posición; las responsabilidades y el servicio también son características de la gestión. Otras dimensiones de la gestión son responsabilizarse, tener el control, responder de las acciones y actuar con certeza pero también lo son la sensibilidad, la flexibilidad, la capacidad de comunicar y de llevarse bien con las personas y la facilidad de entusiasmar, motivar y generar confianza en las personas con las que uno se encuentra y trabaja.

Hay cuatro aspectos de la gestión del aula que metafóricamente se pueden describir como las siguientes dimensiones:

1. *El punto y la línea.* Otra forma de describir este aspecto sería el «centro y la periferia». El docente debe combinar la consciencia del *centro* de la clase (el estado de ánimo predominante, las cualidades y la dinámica esenciales) con la alerta para percibir lo que está ocurriendo en los márgenes, en la *periferia* de la clase en cualquier momento dado;
2. *El plano o la superficie.* El paisaje de la gestión del aula consiste en la planificación diaria, realista, en organizar, tomar decisiones y llevarlas a cabo. Esta es la forma pragmática de sustentar la vida del aula, cuidar la calidad, lo que proporciona seguridad, certeza, regularidad, continuidad y una sensación general de bienestar en alumnos y docentes;

3. En términos geométricos, la tercera dimensión tiene que ver con el *volumen*. En este contexto, la tercera dimensión de la gestión del aula se relacionará con la sustancia y el alcance de la preparación y el estudio meditativo y con las alturas y profundidades de las horas de sueño. El *volumen* de la gestión del aula es la relación entre los días interiormente y la intención de proporcionar una continuidad educativa permitiendo que funcionen el poder del sueño y las útiles horas de la noche;

4. *La cuarta dimensión*, pese a ser un factor central, es difícil de plasmar. Para describirla, debemos adentrarnos en los reinos intangibles del instinto pedagógico, la falibilidad humana, la autoridad y de lo que es ser un maestro. En esta dimensión de la gestión del aula, el docente pasa de *estar en la tarea*, hacia la autodirección, el autorreconocimiento, la autorrevelación y la autotransformación.

## Las cuatro reglas

Si las cuatro dimensiones de la gestión del aula se pueden esbozar en una sola página, otros modelos o programas son incluso más breves. El marco de las «cuatro reglas» que idearon Smith y Laslett (3) es lo bastante parco como para caber en el reverso de un sobre. Este modelo es tan directo y de aplicación tan explícita que tal vez le falte sofisticación y elegancia, sin embargo como enumeración tiene algo de convicción pragmática. Las «reglas» tienen que ver con el horario y el ritmo, las actividades, las transiciones y las dinámicas humanas. Son las siguientes:

1. hacer que (los alumnos) entren
2. proceder (con la clase)
3. llevarse bien (con los alumnos)
4. hacer que (los alumnos) salgan

Si bien estas normas pueden no constituir un modelo integrado para la práctica en el aula, probablemente es correcto decir que muchos de los problemas complejos y que parecen inabordables en la gestión del aula se derivan de las dificultades que presenta la aplicación de una de estas cuatro normas.

## Los tres conceptos

Si este formato del «reverso del sobre» es demasiado difícil, los tres conceptos siguientes cabrían en un sello de correos y aun sobraría espacio. *Contenido, técnica y contacto* son los principales cuestiones de la práctica en el aula. Cuando el docente se enfrenta a una dificultad o a una duda que, en términos concretos resulta difícil de describir o denominar, es posible que el problema esté localizado en una de estas tres amplias áreas. Muchos ejemplos son imaginables del tipo de problema o dificultad referida a: perder el hilo al contar una historia, tratar la baja autoestima que tienen muchos niños en matemáticas o el hecho de que el docente a menudo parece que tenga que recurrir a las amenazas para mantener el orden.

## Problemas técnicos

En términos del método científico de gestión del aula, J S Kounin (4) llevó a cabo una investigación en los años sesenta y setenta en la que se fijó en cuestiones específicas de la técnica del aula.

Un *flip-flop* es la situación en que un docente pasa de un tema a otro y luego zigzaguea hacia atrás y hacia delante entre ellos de forma confusa y ambigua. Cuando se deja algo *colgado*, una instrucción o un comentario quedaría incompleto y por lo tanto podría causar algo de confusión. Con un *empuje*, aparece una combinación de contundencia, mala combinación temporal y un desvío por la tangente. El docente intenta afrontar una alteración de forma clara y contundente pero acaba profiriendo frases al límite de lo surrealista.

Kounin también se centra en las técnicas que tratan las actitudes generales con respecto la disciplina. Presta atención al *efecto dominó* de las formas de un docente y a la diferencia entre *claridad, firmeza y aspereza*. Los investigadores han concluido que cuando se avisa a un niño o se le regaña afecta al comportamiento general del aula. Se ha descubierto que cuando el docente es claro se reduce el comportamiento inade en el aula; si el docente es firme, el comportamiento no conforme a veces se reduce; mientras que como respuesta a un enfoque áspero o duro, los niños raramente cambian su comportamiento y conducta en una dirección positiva.

## Necesidades de aprendizaje – Necesidades humanas

El trabajo del psicólogo humanista Abraham Maslow ofrece otra perspectiva que es útil en lo que a la salud y la forma de gestionar una clase y un aula se refiere (5). La teoría describe un marco incremental de necesidades humanas esenciales que también se puede aplicar a las necesidades

de aprendizaje y a las educativas. Según Maslow, la satisfacción progresiva de estas necesidades incrementa la calidad de vida de la persona y permite que esta alcance su potencial humano.

Hay seis grandes niveles de la «pirámide» de necesidades humanas de Maslow.

En un aula, factores como una temperatura ambiente fría o sofocante, una pizarra mal iluminada, niños hambrientos o con demasiado azúcar pueden reducir la capacidad del alumnado de prestar atención y estar activos en su aprendizaje.

El segundo nivel de necesidad: si, por cualquier motivo, en un aula un niño no se siente seguro y siente que la vida en el aula no «va bien», esta disposición mermará su experiencia de aprendizaje.

El tercer nivel de necesidad, el sentimiento de pertenencia, está conectado con el criterio de la seguridad, pero algo refinado y más centrado en el estado interior de la persona. Sentirse parte de una clase, o de un grupo de colegas o de una comunidad escolar es una experiencia potente y cualitativamente significativa para la mayoría de personas.

La cuarta capa de la pirámide de Maslow tiene que ver con aspectos de «estima». La estima va más allá de simplemente tener una cierta posición en la vida o un papel en el seno de un grupo o llevar a cabo las tareas y las funciones acordadas.

La quinta y la sexta capas de la pirámide de Maslow se dedican al aprendizaje. Para empezar, la atención se centra

en darse cuenta de haber logrado el aprendizaje, así como en la progresión y el desarrollo individuales. Luego, el foco se desplaza a darse cuenta del aprendizaje y del desarrollo de la comprensión de tal forma que se trascienden los intereses particulares propios y el aprendizaje adquirido se almacena para el bien de todos y por amor al aprendizaje en sí.

## Con Implicación

Un marco de trabajo para la gestión del aula consiste en una serie de binomios complementarios. Actividad y quietud, iniciativa y capacidad de respuesta, planificación e improvisación, amplitud y detalle, flexibilidad y certeza son rasgos integrales de este marco. Fundamentalmente, la docencia es un asunto activo que se puede y se debe preparar de antemano y posteriormente hay que ponderar y revisar, pero que, sobre todo, en primer lugar existe y se despliega en el presente. La polaridad en la gestión del aula es un «*pincel de brocha gorda bohemio*» en contraposición a la «*microgestión hercúlea*» (6). La labor del docente es hallar el equilibrio entre la incertidumbre y el caos que acompaña a la creatividad y la naturaleza restrictiva de la forma y la estructura.

Tras establecer los fundamentos para la gestión del aula, surge una paradoja fascinante en cuanto a la pericia y la profesionalidad del docente. Puede parecer inaptitud por parte de un docente responder a una pregunta o un problema con una actitud que se pueda resumir con un «*no lo sé*».

Hay dos preguntas integrales para la ciencia de la gestión del aula y el proceso, que es lo que estas preguntas implican, es esencialmente un proceso artístico.

- ¿Tengo una intuición y una idea de qué no sé?
- ¿Tengo ganas de aprender lo que no sé?

Desde la base del interés, la atención y el «no saber» que conviven en la consciencia del docente, puede ser muy activo en el proceso de despliegue. En muchos aspectos de la pedagogía, incluida la gestión del aula, se puede seguir la senda del desarrollo que lleva a los motivos de atención, interés y «no saber» iniciales del docente hacia la ayuda, la transformación y «lo correcto». En una secuencia que no es lineal, el camino procede desde el punto inicial descrito anteriormente, a través de etapas de observación, detección, conocimiento y comprensión, que llevan hacia una percepción verdadera o una idea que se manifiesta en actividad práctica y orientación útil.

En una conferencia para docentes, Steiner se refirió a la comunidad de aprendizaje en la que participan alumnos y docentes y también indico que los *imponderables* se encuentran entre los elementos más importantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

«Si realmente hubiésemos sido capaces, al principio del curso, de todo lo que somos capaces de hacer al final, nuestra docencia habrá sido mala. Hemos dado buenas lecciones porque hemos tenido que trabajar en ellas a medida que avanzábamos. Debo

expresar esto como una paradoja. Tu docencia habrá sido buena si al empezar no sabías lo que habrás aprendido a final de curso; tu docencia habrá sido perjudicial si hubieras sabido al principio lo que has aprendido al final. ¡Una paradoja notable!». (7)

## Del principio a la técnica y vuelta a empezar

En la gestión del aula, los principios generales deben aplicarse en situaciones educativas únicas y diferenciadas. De ahí que el arte y la ciencia sean necesarios en este ámbito. Elkind hace esta observación general en un libro sobre adolescencia y adolescentes.

«Uno de los problemas de las técnicas es que son solo eso, técnicas. No se basan en una investigación y una teoría psicológicas establecidas ni en principios morales o éticos. Algunas veces funcionan, otras no». (8)

En la gestión del aula, los principios y las expectativas generales ofrecen una base sobre la que se tratan situaciones específicas. Eso ocurre de tal modo que se crea un ambiente general de bienestar y disposición para el aprendizaje en el que alumnos y docentes comparten reconocimiento, aceptación y respeto.

En términos de expectativas y normas sobre comportamiento y conducta resulta crucial que haya una conexión tangible entre los acuerdos y los principios compartidos de un grupo de colegas y la situación del docente individual trabajando



en una clase en particular. Donde los colegas han trabajado para despejar un área de «terreno común» en lo que se refiere a comportamiento, transiciones, normas, hábitos, etc., puede ser un aspecto enormemente concreto, económico y alentador para el día laboral. Establecer una *zona de lo que se da por sentado* sobre lo que se debe y lo que no se debe hacer y sobre hábitos de trabajo puede hacer la vida más fácil, más eficiente, menos repetitiva y en general más interesante tanto para los niños y niñas como para los docentes. Sin embargo, por sí sola, el área de «terreno común» no es condición suficiente para la salud y la armonía del aula.

Ello apunta hacia la necesidad de que un docente sea un artista y un científico a la vez en su intento de gestionar el aula. Aun así, para que estas dos cualidades y actitudes ofrezcan una propuesta de trabajo válida, el docente debe añadir un elemento de autoridad individual o autónoma (9). Al hacer las veces de puente entre los reinos del arte y la ciencia, la autoridad del docente trabaja para ofrecer creatividad, integridad a cada una e integración a ambas. Kounin (4) describió esta cualidad de la autoridad como «estar en todo» (*withitness* en inglés). En términos populares, se refiere al docente del que se cree que tiene ojos en la nuca, orejas en todas las paredes y una omnisciencia general.

## Conclusión

Básicamente, la efectividad de la gestión del aula se halla en la persona y la práctica. Abundan los libros sobre técnicas, estrategias, qué se debe hacer y qué no, los mejores trucos y ejemplos de buenas prácticas. Sin embargo, ni los manuales, ni las listas de cotejo, las teorías ni las estrategias sustituirán la presencia del docente ni la conciencia pedagógica. Estas cualidades elusivas e indefinibles se pueden describir tal vez así: para gestionar bien un entorno de aprendizaje, el docente debe tener sentido del lugar, del tiempo y del ritmo, así como una preocupación y un interés real por los niños y su aprendizaje, lo que proporcionará unos cimientos positivos para una dinámica y un espíritu sanos en el aula. Finalmente, la capacidad de expresar este interés y preocupación con claridad y un sentido del propósito reforzarán los cimientos pedagógicos del docente.

En términos generales, la clave para entender los entresijos de la gestión del aula (*los imponderables*) se halla en la naturaleza del arte, mientras que el conocimiento de la gestión del aula (*los mecanismos concretos*) es adecuado para un método y un tratamiento científicos. La gestión del aula es de calidad cuando se evitan la unilateralidad y los extremos. En otras palabras, la gestión del aula mejora cuando se evitan tanto la obcecación como la dispersión. En su lugar, cuando cualidades como el ritmo, la vitalidad y la presencia humana pueden fluir en las clases, ¡la gestión del aula no solo está presente, sino que además pasa desapercibida!

**NOTAS FINALES**

- 1 Lemlech J (1988), *Classroom Management*, Longman, Nueva York.
- 2 Steiner R (1983), *Meditatively Acquired Knowledge of Man*, Lecture 1, Steiner School Fellowship Publications, Sussex.
- 3 Smith C & Laslett R (1993), *Effective Classroom Management*, Routledge, Londres
- 4 Kounin J S (1970), *Discipline and Group Management in Classrooms*, Holt, Rinehart & Winston, Nueva York.
- 5 Maslow A H (1998), *Towards a Psychology of Being*, John Wiley & Sons Inc.
- 6 O'Neil O (2002), *A Question of Trust – the BBC Reith Lectures 2002*, Cambridge University Press, Cambridge.
- 7 Steiner R (1983), *Meditatively Acquired Knowledge of Man*, Lecture 1, Steiner School Fellowship Publications, Sussex.
- 8 Elkind D (1998), *All Grown Up and No Place to Go*, Perseus Books, Nueva York
- 9 Mepham T (1997), *The Value of Authority in Education*, Paideia, N.º. 13

TREVOR MEPHAM es el Director de la Academia Steiner Frome, una «escuela libre» de Somerset, Inglaterra, financiada con fondos públicos. Fue también Director de la Academia Steiner Hereford y codirector del Bachelor of Arts (grado universitario) Steiner en la Universidad de Plymouth. Anteriormente había trabajado como tutor en la escuela Steiner de South Devon y como asesor en las aulas y como miembro del Comité Ejecutivo de la Steiner Waldorf Schools Fellowship (SWSF) y del Consejo Europeo para la Educación Steiner-Waldorf (ECSWE). Es miembro del Consejo Ejecutivo de la ONG Children of Peace, una organización que trabaja con los niños palestinos e israelíes para construir relaciones pacíficas y positivas para las generaciones futuras.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Jersild, A. (1955), *When Teachers Face Themselves*, University of Columbia Press, Columbia
- Reps, P. (1980), *Zen Flesh, Zen Bones*, Pelican Books, Londres
- Steiner, R. (1966), *Study of Man*, Lecture 9, Rudolf Steiner Press, Londres.
- Steiner, R. (1981), *A Modern Art of Education*, Lecture 1, Rudolf Steiner Press, Londres.
- Urieli, B. (2001), *Male and Female*, Temple Lodge, Londres.