

Fortalecer mis habilidades

# Habilidades para el trabajo en equipo

# Habilidades para el trabajo en equipo

Sin equipo no hay una buena escuela. La conformación de un equipo está íntimamente ligada a la posibilidad de despliegue institucional. No hay chance de tener una buena escuela que no trabaje en equipo. Construir la escuela es una tarea colectiva.

Sin embargo, *no hay trabajo en equipo sin conflictos*. Los equipos no son naturales, requieren esfuerzo y fortaleza personal. Sin una mirada superadora de lo individual, lo primero que aparece entre las personas es una tensión de diferenciación del otro: “la maestra del B enseña distinto la división”, “los profesores de secundaria no atienden las dificultades de los alumnos”, “el segundo ciclo no los prepara para la secundaria”. Estas y otras frases abundan en la tradición oral escolar. Son manifestaciones visibles de cuestiones no tan perceptibles, como la lucha de poder, los miedos, la vergüenza por lo que no se sabe, el querer mostrar lo que sí, etc.

No es que no seamos capaces de compartir, de ser generosos y comprensivos, sino que para que esto ocurra de manera sostenida hay que trabajar.

Pero ¿cómo se hace para que las personas vayan más allá de lo que esperan individualmente?<sup>1</sup>

Esta pregunta es propia de todos los que lideran un proceso: ¿cómo contagiar a los demás?, ¿cómo sumar voluntades para trascender la mirada individual y construir una colectiva?

Muchas veces se confunde el trabajo en equipo con un club de amigos. Pero la afinidad no es condición suficiente ni necesaria para construir un buen equipo de trabajo. Lo que cohesiona a las personas es la pasión profesional, el proyecto a construir y la capacidad de cada uno de sumar al conjunto. Hay tres aspectos que aportan a la construcción colectiva:

a. *La participación*. Cuanto más involucradas se sienten las personas, más

---

<sup>1</sup>Tomamos la pregunta de la película *Invictus*, que cuenta la idea de Mandela de unir a Sudáfrica a través del mundial de rugby. En una escena Mandela le pregunta a Pienaar (capitán del equipo de rugby nacional, los Springboks): “¿Cómo se hace para que las personas vayan más allá de lo que esperan individualmente?”. Es una pregunta con doble intención: por un lado quería ayudar a motivar al equipo de rugby y, por otro, invitarlo a ser parte de su proyecto de unir blancos y negros a través del deporte.

apoyan la acción. La escuela tiene que generar mecanismos de participación en la toma de decisiones. Para que el proyecto escolar sea una construcción colectiva tienen que participar los docentes y también los padres y alumnos. Cada uno con su rol.

Los equipos directivos lideran ese proceso participativo, sin caer en asambleas permanentes ni en unicatos. Cada uno desde su lugar tiene mucho que aportar al proyecto, pero alguien será el responsable último de los resultados alcanzados, por tanto, también habrá momentos donde la toma de decisiones no será colegiada.

b. Íntimamente ligado con la participación está el *respeto a la dignidad de las personas*. Nadie se suma a un proyecto cuando siente que se lo avasalla, que hay intenciones ocultas, o que los fines no están puestos en el bien colectivo sino en el reconocimiento individual de quien lidera, de la política de turno o de otros fines.

Cada uno busca, detrás del proyecto, encontrarse respetado y representado. Quien lidera tiene que estar atento a cada persona, ayudándola a poner toda su capacidad al servicio del conjunto, con el convencimiento de que así crecerá también a nivel individual. Esta capacidad de dar lugar a cada persona se construye a partir de pequeñas acciones sostenidas en el tiempo.

c. *Valorar la contribución de cada parte al logro común*, por encima de las amistades personales. Si bien es necesario que los miembros de un equipo se lleven bien, el sentido de la unión no es sentirse acompañados. La función del equipo está ligada al objetivo de trabajo. En una escuela se construye un equipo para la educación, para mejorar la propuesta de la misma y realizar un proyecto institucional. Cada persona está allí para alcanzar ese logro. El equipo directivo debe distribuir las tareas no por simpatía personal, sino por conveniencia proyectual y mérito de las partes, en función de las fortalezas de cada persona. Dar a cada uno lo suyo es la evidencia de un liderazgo justo.

El equipo es un grupo humano reunido en torno a un objetivo compartido. En él, todos son importantes y contribuyen para alcanzar los logros buscados. Si bien no suelen faltar las dificultades y conflictos, estos deben superarse para alcanzar el bien común. El equipo directivo debe cuidar el objetivo y las personas que le son asignadas para concretarlo.

## **Sugerencias para empezar hoy**

### **Participación**

Buscar formas de construcción colectiva del proyecto y modos de convalidarlo

con los docentes y la comunidad. Se pueden generar instancias de discusión del plan a principios del año lectivo. Primero con docentes, luego con padres referentes y con alumnos delegados. Que todas las partes avalen el proyecto ayuda a que cuando este se lance todos se sientan comprometidos con lo que ocurre en la escuela.

- Proponer un consejo de padres referentes: un grupo de padres colaboradores convocados para distintos eventos o que acompañan sistemáticamente las propuestas escolares. Con este grupo se pueden consultar propuestas, realizar tareas comunitarias y/o proyectos que requieran colaboración. Los padres referentes pueden convertirse en interlocutores frente al resto de los padres, facilitando la llegada del equipo directivo a toda la comunidad.

-Conformar un consejo de alumnos delegados, formado por uno o dos representantes por curso para que traten temas institucionales con una comunicación bidireccional con el equipo directivo. Con ellos se pueden abordar problemáticas puntuales, escuchar las necesidades del alumnado, pensar soluciones a dificultades disciplinarias, consensuar el código de convivencia escolar, etc.

-Sostener instancias de diálogo individual y colectivo con el equipo docente. En ellas lo central es la escucha. Para que haya participación es necesaria la comunicación bidireccional.

-Tener reuniones mensuales de las que participe el equipo directivo y el equipo de colaboración más directo (equipo de orientación, secretarios, preceptores u otros).

### **Respeto a la dignidad de las personas**

Este concepto abstracto se hace palpable en el trato cotidiano con las personas que trabajan en la escuela.

Los cumpleaños, el agradecimiento por los logros, la realimentación prudente y seria cuando algo no funciona bien, los festejos del día del maestro, los aniversarios escolares, la realización de proyectos especiales, el nacimiento de hijos o nietos, la muerte de seres queridos, etc., son momentos a los que prestar atención.

En esos momentos se ve el lugar que los equipos directivos dan a cada persona. Esto impacta no solo en las personas involucradas, sino en toda la comunidad que observa la actitud de sus líderes.

No se trata de grandes acciones: son los pequeños detalles cotidianos los que sostienen la confianza del equipo y logran que cada uno se sienta parte de un todo que trabaja por un mismo ideal.

### **Valorar la contribución de cada parte al logro común**

-Revisar los mecanismos para seleccionar las tareas y distribuir roles y funciones: ¿está cada uno en el lugar donde más aporta para el proyecto? ¿Quiénes se benefician más seguido con las decisiones en este aspecto? ¿Por

qué? ¿Qué mueve las decisiones del equipo directivo en relación con el personal? ¿Qué fines se persiguen? Estas son algunas de las preguntas que ayudan a gestionar con integridad. De ello depende la cohesión del equipo de trabajo.

## Al mando de una magnífica máquina

A dirigir una escuela se aprende. Es un camino sin fin, un proceso. Siempre hay algo que aprender, o al menos oportunidades de volver a pensar sobre lo aprendido. Entre la teoría expuesta y la teoría en uso hay distancias. No basta con saberlo todo, es necesario aplicar lo sabido y volver una y otra vez a revisar la práctica.

Los equipos directivos están en el frente de combate de la gestión. La batalla vale el esfuerzo: la escuela puede ser una magnífica máquina de cambiar vidas. Los buenos equipos directivos cambian historias personales y comunitarias. Solo hace falta no perder aquel impulso, darse cuenta de que esa vocación es un llamado concreto y no una ilusión de tiempos pretéritos.

Que los problemas cotidianos no obnubilen la profunda capacidad de transformación que tiene cada uno de los equipos directivos. ¡Y que cada uno honre su vocación!

## Bibliografía

- Aguerrondo, I., Benavides, F. y Pont, B. 2009. "School management and teacher professionalization in Mexico: Context, challenges and preliminary policy orientations". Informe para la OCDE, disponible en [www.oecd.org/edu/calidadeducativa](http://www.oecd.org/edu/calidadeducativa).
- Aguerrondo, I. 2008. "La influencia del contexto en la efectividad de la escuela. Consideraciones para el desarrollo profesional docente" en *Revista del RIEE*, n.º 2, RINACE.
- Amarante, A. 1989. *El ejercicio de la función directiva*. Buenos Aires: Editorial Stella.
- Blejmar, B. 2005. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Braslavsky, C. y Tiramonti, G. 1990. *Conducción educativa y calidad de la enseñanza media*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández, L. 1994. *Instituciones educativas*. Buenos Aires: Paidós.
- Frigerio, G. (comp). 1996. *De aquí y de allá. Texto sobre la institución educativa y su dirección*. Buenos Aires: Kapelusz.

Frigerio, G., Poggi, M. y Giannoni, M. (comps). 1997. *Políticas, instituciones y actores en educación*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Gallart, M. A. 2006. *La construcción social de la escuela media. Una aproximación institucional*. Buenos Aires: Editorial Stella y Ediciones La Crujía.

Gvirtz, S. y Podestá, M. (comps). 2007. *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Buenos Aires: Granica.

Palacios, S. 1997. *Participación en la gestión educativa*. Buenos Aires: Santillana.

Poggi, M. 2001. *La formación de directivos de instituciones educativas. Diseño de estrategias*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.

Rivas, A. 2014. *Revivir las aulas*. Buenos Aires: PenguinRandomHouse.

Schlemenson, A., Lejtman, S., González, G., Alfieri, M., Apel, J. y Tomasini, C. 1996. *Organizar y conducir la escuela: reflexiones de cinco directores y un asesor*. Buenos Aires: Paidós.

Watzlawick, P. 1989. *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.

### **Referencia para citado:**

*Agradecemos especialmente la colaboración de Alfredo Vota para la elaboración de este documento.*

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Alfredo Vota **¿Qué competencias y habilidades se necesitan para gestionar una escuela?**. OEI, Buenos Aires.