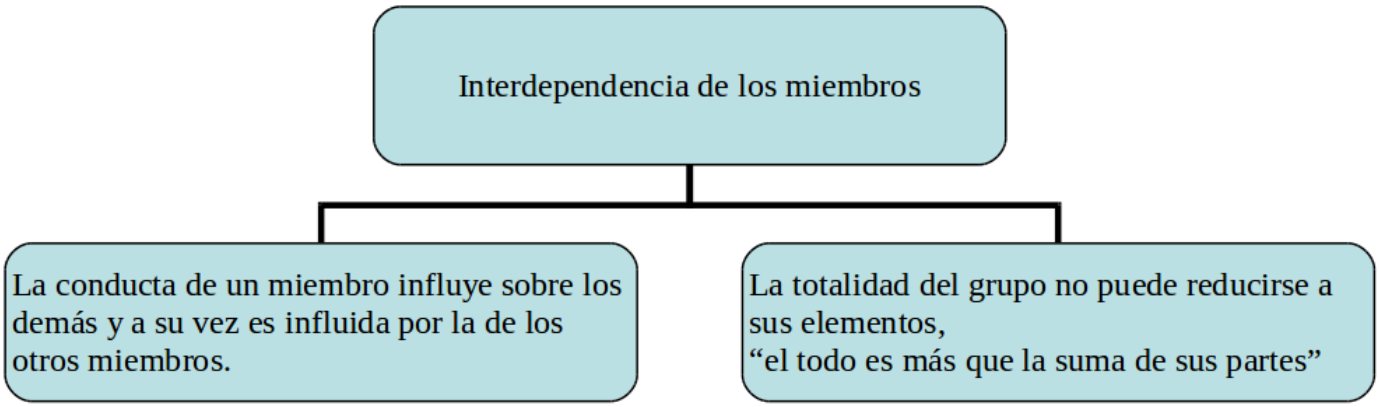
3. Gestión de equipos humanos en un centro escolar

La conceptualización sobre los grupos es decisiva cuando hablamos de asesoramiento, de coordinar la formación... , pues es nuestro ámbito de incidencia. Hemos de concebir que trabajamos con grupos, entendiendo el grupo como una estructura constituida por la **interdependencia de sus miembros**:



Es importante apropiarse de herramientas eficaces para favorecer el funcionamiento de los grupos de trabajo y optimizar las relaciones interpersonales en los equipos docentes.

- Mejorar el trabajo en equipo
  - Fase de Pretarea
  - Fase de tarea
  - Fase de Implementación
- Las relaciones en los equipos docentes
- Liderazgo

Mejorar el trabajo en grupo: El grupo y la tarea

Copyright 2026

Cuando un grupo se enfrenta a una tarea, que en nuestro ámbito puede plantearse como la formación en un campo determinado, se pueden diferenciar una serie de momentos o fases por las que necesariamente atraviesa

1. Fase de pre-tarea
2. Fase de tarea
3. Fase de Implementación



Photo by Icons8 Team on Unsplash

Fase de Pre-Tarea

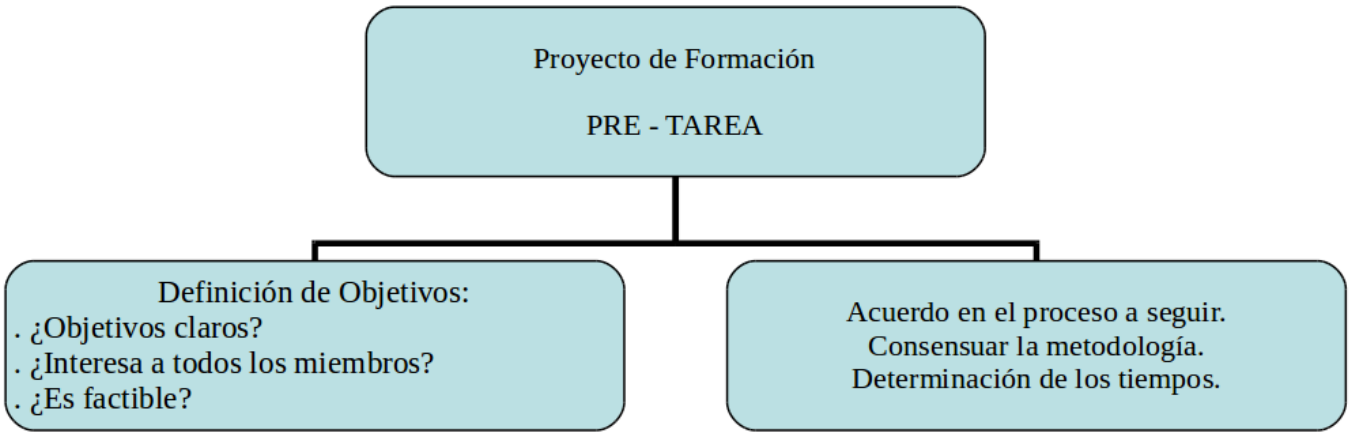
Esta fase busca estrategias que faciliten el avance del grupo y el paso de una perspectiva individual a la grupal. Corremos el riesgo en seguir la propuesta de uno de los miembros y que el conjunto no se identifique con la propuesta o la perciban por encima o por debajo de sus posibilidades (zona de desarrollo próximo).

Esta fase, que no requiere necesariamente demasiado tiempo, garantiza que la propuesta de formación sea meditada y consensuada, con lo que pasa a ser líder del grupo que se ve representada en ella. Como consecuencia se reduce el tiempo para realizar la tarea, además de

Copyright 2026

permitir una autonomía considerable de la autonomía de los integrantes y/o subgrupos al haber dejado muy claro el camino que van a recorrer.

> **¿Qué incluye esta fase?** En la fase de pre-tarea, se produce una aproximación de los puntos de vista. Han de quedar claros los objetivos de la formación o del grupo y como nos vamos a organizar para trabajar. Hemos de centrarnos pues en clarificar los objetivos y el proceso para llevarlos a término.



El grado de claridad en los objetivos influye en la eficacia. En ocasiones los grupos no encuentran dificultades para establecer los objetivos y para especificar las vías de desarrollo; otras veces en cambio este proceso no es fácil. Cuando no está definido de manera precisa, la confusión que genera disminuye la operatividad del grupo.

En ocasiones, iniciamos procesos de formación, con los que si bien manifiestamente todo el mundo está de acuerdo en iniciar, en el fondo los diversos miembros del grupo no lo entienden de la misma manera, hay una confusión en los objetivos pretendidos. Los miembros sin saberlo están pensando en objetivos diferentes.

Los objetivos podrían evaluarse tratando de situarlos en el lugar preciso en relación a una serie de parámetros que plantamos como extremos de un continuo. De esta manera, podríamos tratar de analizar si cumplen o no los siguientes aspectos:

Aspectos deseables	Aspectos no deseables
Definidos con claridad	Definidos de forma imprecisa
Compartidos	No compartidos
Discutidos y negociados	Impuestos

Copyright 2026

Aspectos deseables	Aspectos no deseables
Factibles	Imposibles
Vinculados a la práctica	Utópicos

Caso práctico: Detección de las necesidades y objetivos de formación. Centro de educación infantil y primaria.

El equipo de profesores de infantil y primer ciclo de primaria, plantean la demanda de formarse para trabajar con los alumnos el ritmo y la expresión corporal. Al intentar concretar las necesidades que esta formación pretende cubrir y plantear los objetivos, vemos que la demanda responde a la necesidad de disminuir el número de alumnos con dificultades para el aprendizaje de la lectura y la escritura y determinar qué mínimos deben trabajarse en cada uno de los cursos de infantil y primer ciclo de primaria en relación al proceso de aprendizaje de la lectura y la escritura. Esta reflexión, en la que participaron todos los profesores, permitió enfocar la formación hacia los “Procesos de aprendizaje de la lectura y la escritura desde el punto de vista del niño y la construcción del conocimiento” de Emilia Ferreiro y Ana Teberosky.

Además de llegar a acuerdos en los que se definan los objetivos que pretendemos, hemos de acordar las estrategias de abordaje. Una vez consensuado sobre lo que queremos conseguir, en que nos gustaría formarnos, hemos de concretar la manera de conseguirlo. Con respecto a la metodología de trabajo, cabría situarse entre polos como los siguientes:

Polos	
Se toman las decisiones por consenso	Se toman decisiones por computación
Se planifica la tarea con rigor y flexibilidad	Se improvisa continuamente
Se efectúa el seguimiento de los acuerdos	Se olvida el control
Se cumplen los compromisos	Se incumplen

Fase de Tarea:

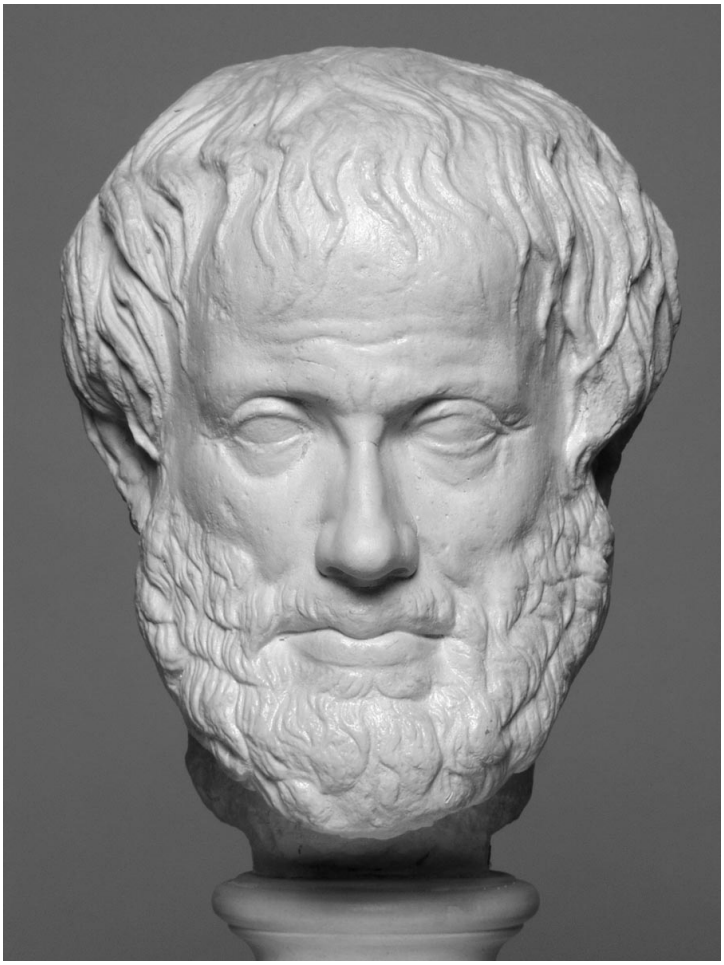
Representa el momento en que se relaciona la tarea y la formación. A través de la formación vamos incorporando lo nuevo, que se relaciona con lo que ya se sabe y se hace significativo. Lo nuevo pasa a formar parte del esquema referencial del grupo. Para que esto sea así, es importante que en la fase de pre-tarea se haya reflexionado en grupo y se hayan fijado metas, estrategias y procedimientos comunes. El trabajo en esta fase se puede entender como aquello que debe

Copyright 2026

hacerse para que el grupo alcance los objetivos establecidos.

Cuando uno lleva una formación no importada, sino una que se nutre a partir de la realidad, la gente se apodera del programa, sale del aislamiento, lo hace propio… ¿Cuál es el destino de la importación? Es la capacitación, pero que no se traduce en la práctica. El desarrollo profesional requiere de una actitud de aprendizaje basada en la reflexión sobre la propia práctica y desde el contexto en que ésta se produce. Son muchos los autores que insisten en la importancia de la formación en el lugar de trabajo y la importancia del contexto para el desarrollo profesional.

“Lo que tenemos que aprender lo aprendemos haciendo” Aristóteles



Fase de Implementación: Puesta en marcha

.

Es evidente que si llevamos a cabo una formación y se adopta, hay que ponerla en marcha y ésta es una fase que se descuida incomprensiblemente. El cambio solo se produce a través de la acción. Si esta actuación se planifica, las posibilidades de introducir una nueva práctica o implementar un nuevo proyecto aumenta. El cambio ha de ser planificado.

Copyright 2026

No es fácil programar y desarrollar cursos en los que la teoría y la práctica vayan de la mano, sin embargo cuando se trata de formación permanente, y a los efectos de estimular iniciativas y cambios, es necesario hacerlo. Hemos de elaborar proyectos ligados a la práctica como parte esencial de la formación. Asistir a cursos sólo resulta relevante cuando se pone en práctica lo que se ha aprendido, pero esta puesta en acción es muy difícil si no se cuenta con la colaboración de un grupo de compañeros y compañeras en los que apoyarse para cambiar las prácticas y rutinas cotidianas.

La formación debe intentar la transmisión de información nueva, pero también ayudar al equipo de profesores a movilizar su propios recursos, a secuenciar las fases, a elaborar actividades interesantes.

> **Caso práctico: Formación en Mediación escolar en un centro de secundaria.** Un grupo de profesores de un centro de educación secundaria participan en un curso de mediación escolar en el propio instituto. Sin embargo una vez finalizado la parte presencial del curso sobre la mediación, aparecen dificultades a la hora de poner en marcha el proyecto del equipo de mediación en el centro. Fue necesario trabajar las actitudes en relación a la implantación del equipo de mediación y clarificar y concretar de nuevo los distintos aspectos que era necesario abordar para poder así, iniciar el proceso de implantación del equipo de mediación en el IES.

> Es importante que el asesor respete y ayude a identificar la fase de PRETAREA y pensar estrategias que permitan superarla y pasar a la tarea, de modo que el grupo pueda vislumbrar un proyecto de implementación, que es la fase realmente creativa, cuando los cambios han sido incorporados a la práctica.

Hemos de ser conocedores, que se pueden presentar Resistencias al cambio, por ello es importante buscar que:

- Las prácticas estén dentro de las capacidades del profesorado.
- Se tomen medidas organizativas al respecto.
- Se utilicen canales de comunicación e información adecuados.
- Se de un periodo de tiempo para preparar y llevar a cabo la innovación.

Vamos a reflexionar sobre la necesidad de que **“las prácticas estén dentro de las capacidades del profesorado**” (Zona de desarrollo próximo). Imaginemos la siguiente analogía entre la puesta en práctica y una horquilla con hilos que unen sus dos extremos. La puesta en práctica sería semejante a los movimientos que se recorren a través de esa red de hilos que conecta los dos extremos. Extremos que, como resulta obvio, reflejan el estado inicial mínimo

sobre el que podemos actuar y el estado final.

Cuando un profesor se sitúa dentro de esa horquilla, podemos crear una colaboración eficaz: se sitúe donde se sitúe podemos construir (entretejer) un hilo que nos permita movernos juntos. En esa dinámica, cada paso, por pequeño que sea, puede ser valorado, permitiéndonos centrar todo nuestro esfuerzo en el siguiente paso que hemos de dar y no en lo poco que hemos avanzado en nuestra práctica. Para ello los cambios han de situarse en esa horquilla mental, que hace posible que esos cambios sean asequibles. La impresión es que los equipos docentes no siempre cuentan con tales horquillas. O al menos de hilos que unan sus extremos.

No basta entonces con postular la filosofía del cambio mínimo, ni que para ello hay que saber aceptar las posibilidades del otro, no sus déficits. Todas estas ideas se vuelven inoperantes, si no cuenta con esa zona de intervención (Zona de desarrollo próximo), en la que las posibilidades del otro (por mínima que estas sean) entran dentro de esa horquilla mental en la que podemos desplazarnos. Esto es: pueden ser interpretadas como un paso adelante.

Liderazgo

La persona que tiene que actuar como líder, en quien se delega la conducción de la tareas a realizar. Si es el director, los diferentes procesos, si es el asesor, la formación... . Se espera y se tiene confianza en él, que al poder tomar distancia, ayude a movilizar los resortes necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

Comparemos las características del liderazgo maduro y del inmaduro:

Liderazgo maduro	Liderazgo inmaduro
Acepta y gratifica los logros de los demás	No puede rodearse de colaboradores eficaces.
Delega en los demás	Dificultad para aceptar críticas y errores
Facilita el desarrollo de relaciones amistosas basadas en el respeto y la confianza mutua, la cooperación.	Dificultad para aprender de los demás
Favorece el intercambio y el crecimiento	Despliega un estilo autocrático y egocéntrico.
	Crea un clima de susceptibilidad, sospecha, rivalidad

https://giphy.com/embed/l41YkuPROHQj0fjRS

via GIPHY

Copyright 2026

Revision #4
Created 2022-02-01 12:14:28 CET by Equipo CATEDU
Updated 2024-04-05 12:48:53 CEST by Juanjo Mejías

Copyright 2026