

3.2.1 Extracto del libro: Bonals J. (1997) *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona, Graó (Págs. 9-11)

El trabajo encomendado al profesorado requiere una labor en equipo. La calidad de los procesos y de los resultados educativos dependerán de la capacidad de llevarlo a cabo. A la vez, conseguir que las relaciones entre los profesionales docentes permitan un nivel de gratificación suficiente para cada uno ha de ser, a nuestro entender, un objetivo irrenunciable, del que dependerá tanto los resultados del trabajo, como el confort de los propios profesionales, del alumnado y sus familias.

Ejercer como docente suele comportar un alto nivel de malestar, en cuya base podemos detectar múltiples factores. En todo caso, los profesionales pueden actuar a favor de un mutuo bienestar, o bien mantener actitudes y actuaciones de efectos contrarios.

Las capacidades para trabajar en grupo de manera operativa y eficaz suelen ser un tema pendiente de resolución en la mayoría de los centros. El bienestar de los docentes y la capacidad del trabajo en grupo mantienen una estrecha relación y se afectan de manera recíproca. Tanto es así que, en la medida que los equipos adquieren habilidades que les permiten ser más eficaces en los trabajos colectivos, las relaciones entre los miembros suelen experimentar una mejora; y al revés, en la medida que disminuye la conflictividad en los equipos, los trabajos se vuelven más ágiles y eficaces, y aumenta la calidad educativa de los centros. [...]

En los equipos docentes frecuentemente encontramos las relaciones interpersonales preñadas de un nivel considerable de tensión. Cada componente puede vivir a los otros o al grupo como elementos amenazadores de sus intenciones, ideas, aspiraciones o maneras de ser. La posición de cada docente en la situación escolar puede representarle un empobrecimiento como miembro participativo dentro de la institución. Algunas veces los equipos permanecen instalados en un juego de relaciones en las que tiene mucho peso la definición recíproca de los individuos o subgrupos en términos negativos. Las relaciones pueden estar marcadas por actitudes poco tolerantes y poco respetuosas de la diversidad de maneras de ser, de pensar y de estilos de trabajo. Cada miembro soporta, de manera frecuente, unos niveles muy bajos de gratificación personal, procedentes del trabajo, de los alumnos, de las familias, de las retribuciones económicas que recibe o de los otros

profesionales del equipo. Las ansiedades generadas por los alumnos, las familias o el propio grupo pueden provocar mucho malestar y múltiples respuestas disfuncionales. La presencia de roles negativos representa una fuente de interferencias en la cohesión de los grupos y en la eficacia de las tareas. Algunas interferencias en la comunicación pueden dificultar las relaciones y el trabajo colectivo. La falta de entrenamiento para agorar las potencialidades del propio equipo a menudo provoca que se desaprovechen importantes recursos. Las dificultades técnicas que algunas tareas suponen pueden afectar no solamente a los objetivos de aprendizaje, sino también el buen entendimiento del equipo. Las dificultades en la planificación y en la puesta en práctica del trabajo tienden a aumentar el malestar de los docentes. Las carencias de formación en técnicas de trabajo en grupo hacen disminuir la eficacia en actuaciones que requieren un esfuerzo colectivo. Los conflictos de poder pueden invertir una parte importante de las potencialidades creativas. Muchas veces, las dificultades para valorar la calidad de las relaciones y del trabajo colectivo mantienen los grupos en un nivel muy bajo de conciencia sobre los aspectos mencionados.

Para afrontar estas deficiencias los equipos docentes pueden concentrarse en la difícil, si bien posible, tarea de:

- Instalar unas relaciones interpersonales máximamente favorecedoras de las aspiraciones diversas de cada miembro, para conseguir articular los diferentes proyectos personales con las mínimas renunciadas de cada uno.
- Posibilitar que la posición de cada docente en la situación escolar sea suficientemente favorecedora del despliegue de sus potencialidades creativas, así como del propio enriquecimiento con las aportaciones de los otros.
- Definir las relaciones interpersonales según una comprensión positivadora recíproca entre los miembros.
- Acceder a una actitud suficientemente tolerante del grupo hacia cada uno de sus miembros, que suponga una situación lo más cómoda y gratificante para todos.
- Conformar una situación de grupo en la que predominen las comunicaciones gratificadoras recíprocas que, si son sinceras, incrementan el nivel de bienestar de los componentes del equipo.
- Instalar unas relaciones profundamente marcadas por el respeto a la diversidad, que conformen una base para la disminución del sentimiento de amenaza de cada uno de los integrantes.

- Minimizar la presencia de roles negativos, para posibilitar una mayor cohesión del grupo, una mejor comunicación entre los componentes y un ágil desarrollo de las tareas.
- Incidir en el nivel de interferencias acústicas, en el orden de las intervenciones, en la capacidad de escucha y en el confort ambiental para aumentar la calidad de la comunicación y eficacia en el trabajo.
- Dotarse de metodologías eficaces para planificar y llevar a cabo el trabajo en grupo.
- Afrontar los problemas interpersonales con estrategias alejadas de las relaciones de fuerza.
- Disponer de instrumentos para analizar las relaciones internas y para valorar la eficacia de las actuaciones colectivas, con el objetivo de planificar, en todo lo que se necesite, los cambios pertinentes.

Todos estos aspectos caen, en más o menos grado, dentro de las posibilidades de abordaje de los profesionales docentes, en la medida que toman conciencia de ello, y que se plantean afrontarlos de manera metódica y con las precauciones suficientes para evitar hacer uso de finalidades alejadas de la mejora de las relaciones interpersonales y de la eficacia del trabajo en grupo.

La persona que coordina el grupo, en la medida que dispone de herramientas de análisis de los trabajos que se proponen, puede:

- Tener presente, en todo momento, la complejidad de cada uno de los trabajos que emprende el grupo para ajustar los objetivos a las posibilidades reales de llevarlos a cabo: cualquier grupo tiene unas capacidades de trabajo determinadas, y a la vez, unas limitaciones que se deben tener presentes. El coordinador tiene un papel especialmente importante en esta adecuación.
- Tener cuidado de que el grupo aproveche en todo lo posible las posibilidades internas y los recursos disponibles de cada uno de los miembros integrantes, así como las fuentes de información bibliográfica de que disponga.

- Buscar, sin perder tiempo, la ayuda externa necesaria cuando el grupo encuentra dificultades organizativas, técnicas o actitudinales que previamente rebasan las posibilidades de ser afrontadas de manera operativa por el mismo grupo.