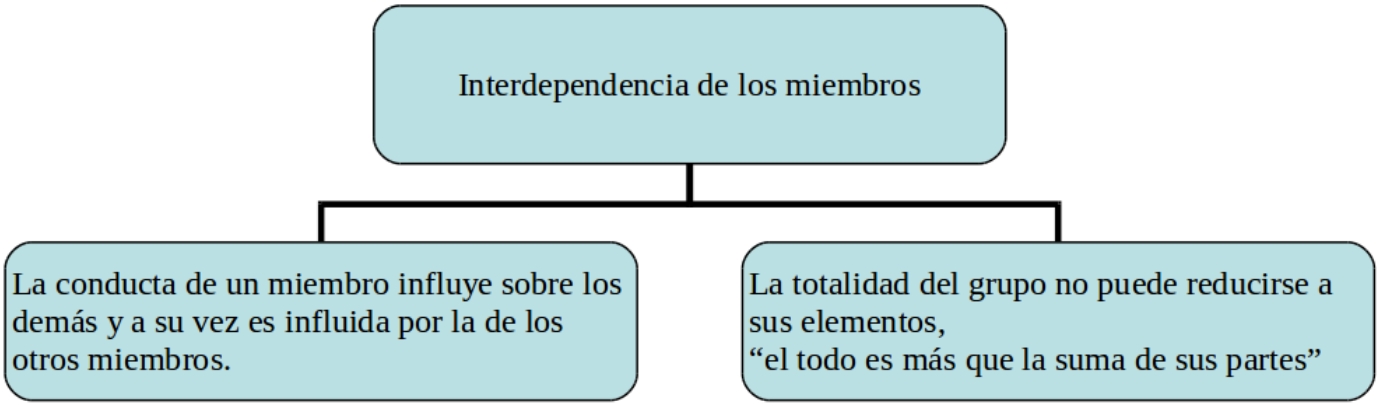
Gestión de equipos humanos en un centro escolar

- Gestión de equipos humanos en un centro escolar
- Mejorar el trabajo en grupo: El grupo y la tarea
- Las relaciones en los equipos docentes: escuchar, comprender, valorar
- Reciprocidad / Sentimiento de confianza básica.
- Actitud tolerante y el respeto a la diversidad
- Las gratificaciones
- El poder en el grupo de formación
- Liderazgo
- Principios para un modelo de asesoramiento en los centros educativos

Copyright 2026

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

Copyright 2026

Mejorar el trabajo en grupo: El grupo y la tarea

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



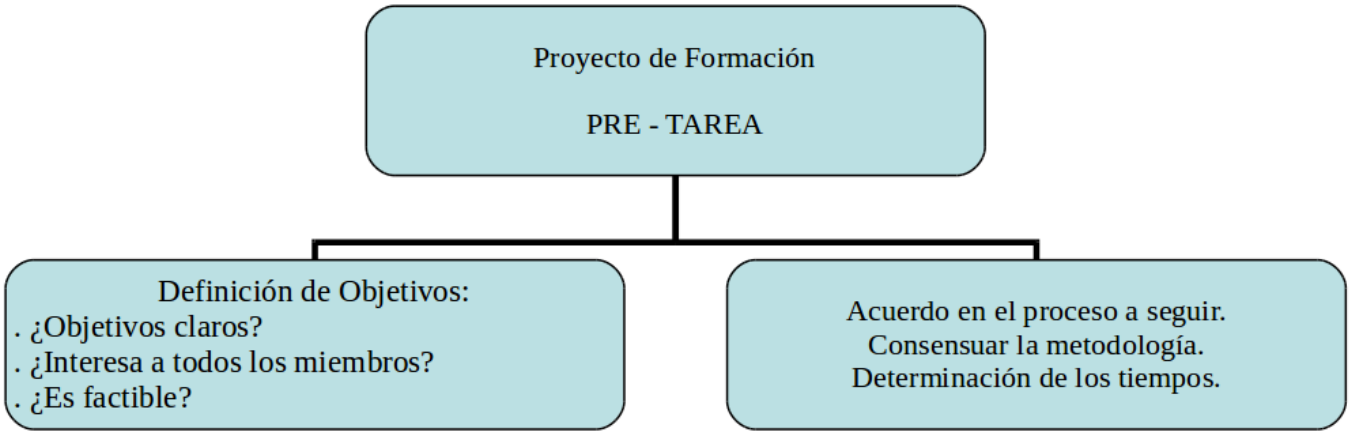
Photo by Icons8 Team on Unsplash

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 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
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

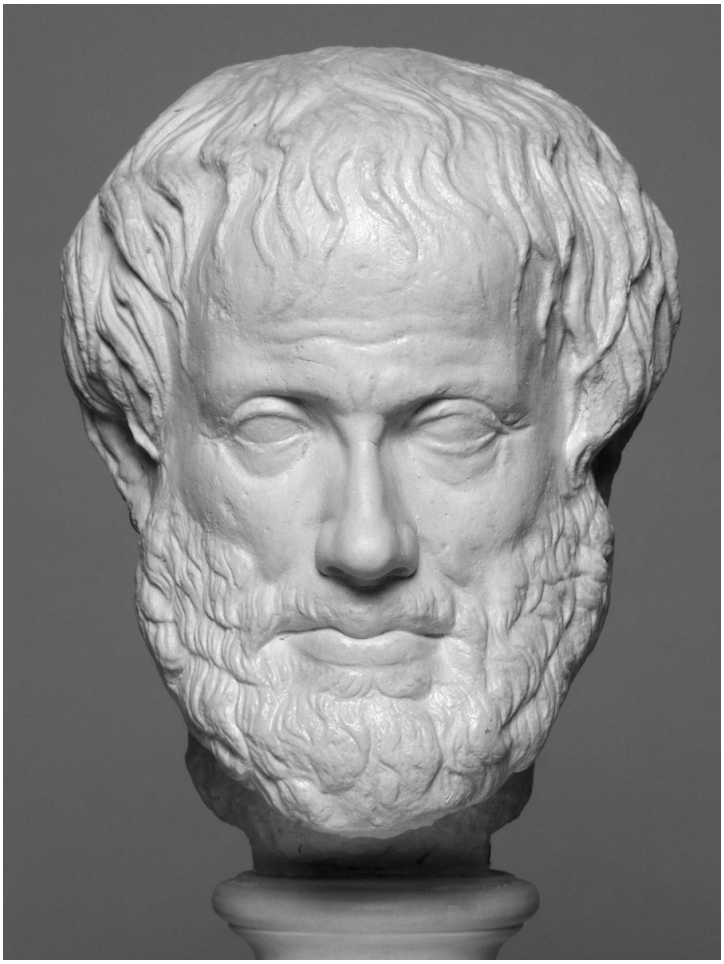
Fase de Tarea:

Copyright 2026

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 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.

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.

Copyright 2026

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.

Copyright 2026

Las relaciones en los equipos docentes: escuchar, comprender, valorar

En los equipos docentes frecuentemente encontramos las relaciones interpersonales preñadas de un nivel considerable de tensión. Como coordinadores de formación hemos de ser consciente que el aspecto relacional puede condicionar el proceso de formación. Es necesario invertir en la construcción de las relaciones, en todo aquello que hace mantener el funcionamiento y el bienestar del grupo.

RELACIONES EN LOS EQUIPOS DOCENTES

Copyright 2026

Reciprocidad

Copyright 2026

Confianza Básica

Copyright 2026

Respeto a la diversidad

Copyright 2026

Gratificaciones

Copyright 2026

Poder en el grupo

Copyright 2026

Avanzar en la dirección de establecer el tipo de relaciones interpersonales que se describen a continuación me parece muy útil y satisfactorio, aun siendo conocedora de que las relaciones entre los profesionales de los centros educativos no siempre son así.

Copyright 2026

Reciprocidad / Sentimiento de confianza básica.

Cuando hablamos de la formación de un grupo de docentes de un centro, hemos de buscar que cada profesor se sienta potenciado por sus compañeros en la consecución de sus metas de formación. Es lo que se denomina relaciones de reciprocidad positiva. Cada individuo recibe de los otros aportaciones que van a favor de algunas de sus aspiraciones; a la vez el centro se ve favorecido por las aportaciones de cada una de las individualidades.

Existe una consideración y respeto por los proyectos individuales de los distintos profesores y por los proyectos institucionales. La estima entre los miembros del centro, se vehicula, en buena parte, a través del cuidado mutuo de los proyectos.

Las relaciones de reciprocidad positiva implican relaciones de confianza básica: suponen la consideración del otro, desde el principio, en términos positivos, como un colaborador. El profesor en estas condiciones, puede experimentar a los otros como enriquecedores.

Copyright 2026



Copyright 2026

Actitud tolerante y el respeto a la diversidad

Mostrarse tolerante con los compañeros de trabajo y ser respetuoso con la diversidad de maneras de ser de los demás es casi imprescindible para conseguir que las relaciones en el seno de los equipos o grupos de trabajo sean suficientemente satisfactorias y gratificadoras para todas. Como coordinador de formación hemos de aceptar que cada miembro estará en un grupo con unas actitudes diferentes, con unas aptitudes específicas, que tendrá unas disponibilidades de tiempo desiguales, estilos de trabajo propios... Y cada miembro deberá sentirse seguro de que el grupo será suficientemente respetuoso con sus especificidades.

Aumentar nuestro nivel de tolerancia en relación a la diversidad de maneras de trabajar, comporta beneficios para las relaciones interpersonales: hace más fácil la coordinación y aumenta la cohesión del grupo. Tolerar la diversidad en los centros educativos supone un esfuerzo y un sufrimiento, en la medida que requiere muy a menudo aceptar aquello que no coincide con las maneras de hacer o sentir o pensar propias.

Si bien no podemos renunciar a la ganancia que supone ampliar los lindes de la tolerancia en relación a la diversidad, también es cierto que no todo es admisible.

Copyright 2026



Photo by Marlis Trio Akbar on Unsplash

Copyright 2026

Las gratificaciones

En mayor o menor grado, todo el mundo necesita recibir comunicaciones gratificadoras de las personas cercanas. Cuando un profesor o maestro está ubicado en una posición que le posibilita el enriquecimiento profesional y le da fácil acceso a la participación y toma de decisiones, suele vivir satisfactoriamente el estado en el grupo. Cuando un miembro del grupo se siente profesional y personalmente bien considerado por sus compañeros de trabajo, incrementa la sensación de bienestar.

Todos estos aspectos suponen ya, de hecho, una atención y un cuidado recíproco que genera gratificaciones entre los componentes de los equipos docentes. Pero se pueden tener en consideración, además, los mensajes gratificadores que cada miembro o cada subgrupo puede dirigir a otros.

Las comunicaciones gratificadoras nos son muy necesarias a los profesionales de la educación. Son especialmente importantes en situaciones en las que circulan múltiples comunicaciones descalificadoras o ingratas. Y los profesionales de los centros educativos se cansan de recibir este tipo de mensajes, desde diversas fuentes.

Aumentar la capacidad de generar este tipo de comunicaciones, favorece el establecimiento de relaciones de reciprocidad positiva, son prácticas que los equipos docentes pueden aprender a incorporar, en la medida adecuada, en su dinámica interna.

Copyright 2026



Photo by Wilhelm Gunkel on Unsplash

Copyright 2026

El poder en el grupo de formación

Las dificultades en el trabajo y el poder: A veces, la falta de consenso para realizar determinados trabajos, las maneras alternativas de llevarlos a término o las discrepancias en el orden de las prioridades son exponentes encubiertos entre subgrupos o entre los miembros del equipo de trabajo. Si no se ponen sobre la mesa estos conflictos y no se formulan como problemas a resolver de manera adecuada, pueden ser causa de una larga serie de fracasos en el trabajo en grupo. A la vez, iniciar trabajos que solo interesan a una parte de los miembros, con una metodología poco consensuada o sin consenso, si no se ha trabajado cuidadosamente la situación desde el inicio, es posible que genere conflictos que boicoteen su solución o su ágil resolución. Se pueden producir pues comportamientos interferentes con la tarea, como una lucha de poder.

La lucha por la tenencia de la palabra y el poder: La secuencia de turnos de intervención en reuniones de formación, no siempre queda regulada a través de un moderador que vaya dando la palabra a quien la pide, y a menudo el acceso a las intervenciones se resuelve por un acto de fuerza: quien es más ágil acapara el uso de la palabra y desatiende las necesidades de participación de los otros. La participación debe ser regulada de forma adecuada, de manera que se puedan plantear las aportaciones de todos los participantes y haya un equilibrio presencial de todos los miembros. Para ello la figura del moderador es esencial, así como el uso de diferentes técnicas de trabajo en grupo.

Copyright 2026



Photo by Tom Pumford on Unsplash

Copyright 2026

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

Principios para un modelo de asesoramiento en los centros educativos

Comenzaré señalando, que la tarea del asesor, es en su esencia compleja y difícil. El objetivo último de cualquier asesor debe ser el mismo que el que la institución escolar sustenta, y por tanto, será el apoyo a la labor del centro en su conjunto.

Un asesor es una persona que tiene que **hacer y ser muchas cosas** a la vez, tienes que organizar formación, conducir o reconducir necesidades formativas, buscar expertos que sean capaces de impartir formaciones, hacer seguimiento de las formaciones, gestionar muy bien la burocracia incluso los presupuestos. También eres una especie de consejero de algunos centros.

La labor de asesoramiento en centros educativos viene marcada en muchas ocasiones por el **carácter multifacético** de las tareas que supone. Podríamos definir dicha situación como la de alguien que lleva adelante de forma simultánea muchas acciones en sus centros y en todos, o casi todos los casos, se trata de procesos en casi continua gestación o redefinición.

Ante esta situación, y dada la gran **dispersión y cantidad de tareas**, es conveniente definir en los centros el papel del asesor de formación. En el caso del asesor de formación, que interviene en la escuela, es a él el que le corresponde, en primer lugar definir la relación. Si el asesor no se plantea antes el problema de la definición de la relación, corre un riesgo. Ese riesgo es que los demás definan la relación con él y a él no le quede otra alternativa que ser el sujeto pasivo.

El primer paso del asesor de formación es, pues, caracterizar de antemano la relación: definiéndose, especificando sus propios conocimientos y posibilidades, delimitando los ámbitos de intervención y declarando de modo explícito aquello que no puede hacer.

Por otra parte y dentro también del marco de la Teoría Sistémica considero que **el asesor, de entrada, se ha de definir dentro de un contexto de colaboración**. Tiene que avanzar hacia una concepción más centrada en el equipo docente, en el centro y en los procesos de mejora como vía para el desarrollo profesional (modelo de asesoramiento de proceso).

Copyright 2026

De acuerdo con este modelo, “El asesor es una especie de acompañante, experto en algunas cosas, facilitador de recursos. Mi idea es que, básicamente, un asesor debe ser un acompañante en el proceso de formación”; “Es un docente que acompaña un proceso de reflexión, un proceso de maduración para replantearse lo que uno hace, cómo lo hace y cómo se puede mejorar” .

El asesor de formación debería seguir unos **principios básicos**:

1. Hay que reconocer todos los esfuerzos realizados en el centro en relación a la formación.
2. El asesoramiento no puede poner nunca en evidencia a las personas de la organización. Es necesario, por tanto, salvar siempre todas las prácticas razonables y darles una nueva orientación.
3. El asesoramiento y la formación se debe hacer orientado a una reflexión sobre la práctica. No hay cambios de hábitos sin práctica. Para cualquier cambio es necesario un entrenamiento.
4. El asesoramiento implica una relación intelectual, y hay que añadir una relación emocional.
5. El asesoramiento implica una actuación clara en el proceso, apasionada en la temática, rigurosa en las bases y planteamiento, dado que una de sus funciones es mantener el ánimo y los compromisos.

Copyright 2026