

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

“nuevos tiempos, nuevas ideas”

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

PROGRAMA DE SUFICIENCIA PROFESIONAL



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN  
SECUNDARIA HISTORIA GEOGRAFÍA Y ECONOMÍA

**ASIGNATURA:** GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

Título:

“EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ESCUELAS”

Presentado por:

CRUZ ARCE, MARLENY

LIMA – PERÚ

2018

## **DEDICATORIA**

A mis hermanas de la “Obra de Santa María Reina”  
y familiares quienes me brindaron su apoyo  
incondicional a lo largo de estos años.

A Dios quien me ha fortalecido y guiado, dándome  
la sabiduría para lograr terminar con los estudios.

## ÍNDICE

<b>Caratula</b> .....	i
<b>Dedicatoria</b> .....	ii
<b>Índice</b> .....	iii
<b>Presentación</b> .....	iv
<b>Resumen</b> .....	vi
<b>I. Capítulo I: Referentes Conceptuales de Trabajo en Equipo</b>	
<b>1.1</b> Concepto de Equipo.....	7
<b>1.2</b> Concepto de Grupo.....	7
<b>1.3</b> Diferencia entre Equipo y Grupo.....	8
<b>1.4</b> Definición de Trabajo en Equipo.....	8
1.4.1 Objetivos de Trabajo en Equipo.....	9
1.4.2 Características de Trabajo en Equipo.....	11
1.4.3 Importancia de Trabajo en Equipo.....	11
1.4.4 Ventajas y Desventajas de Trabajo en Equipo.....	12
1.4.5 Etapas de Trabajo en Equipo.....	14
<b>II. Capítulo II: Estrategias de Trabajo en Equipo</b>	
<b>2.1</b> Liderazgo.....	17
2.1.1 Estrategias para Fomentar el Liderazgo.....	18
<b>2.2</b> La comunicación eficaz.....	19
<b>2.3</b> Coordinación.....	20
<b>2.4</b> La colaboración.....	21
<b>2.5</b> Aspectos para organizar el trabajo en equipo.....	21

2.6	Habilidades para Trabajar en Equipo.....	22
<b>III.</b>	<b>Capítulo III: Trabajo en Equipo en la Gestión Directiva y Docente en la Escuela</b>	
<b>3.1</b>	<b>El Papel del Equipo Directivo en la Escuela.....</b>	<b>25</b>
3.1.1	La Importancia del Equipo Directivo en la Escuela.....	25
3.1.2	Nuevo Rol del Director.....	26
3.1.3	La Gestión Directiva en el contexto de la reforma de la escuela.....	27
3.1.4	Funciones del Director como líder Pedagógico.....	29
3.1.5	Practicas Directivas en el Trabajo en Equipo.....	30
<b>3.2</b>	<b>El Papel del Equipo Docente en las Escuelas.....</b>	<b>30</b>
3.2.1	El Liderazgo Docente en la Escuela.....	32
3.2.2	La Importancia de trabajar en Equipo de Profesor en la Programación Curricular.....	33
3.2.3	Ventajas del Trabajo Docente en Equipos.....	34
3.2.4	Formación y Organización de los Grupos Docentes .....	34
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>37</b>
	<b>Sugerencias.....</b>	<b>38</b>
	<b>Fuentes de información.....</b>	<b>39</b>

## **Presentación**

El presente trabajo tratara de explicar la necesidad de trabajar en equipo en las escuelas, porque de ella depende la calidad de la institución. Al realizar la investigación y leer a varios autores se puede decir que es de suma importancia tener en cuenta una buena gestión de equipo en las escuelas porque nos permitirá alcanzar los objetivos planteados al momento de organizar y planificar las diferentes proyectos, actividades y tareas a realizar durante un tiempo determinado dentro del funcionamiento de la escuela.

El rol del director, su equipo administrativo y docente es fundamental en la realización de los proyectos, todo el peso se muestra en el director porque este tiene que manejar habilidades, estrategias y conocimientos para comprometer a todos en la realización de las tareas sin desligarse de sus responsabilidades o funciones que les corresponda a cada miembro de equipo.

En este trabajo desarrollaremos 3 capítulos, donde se tratará los siguientes puntos:

En el I Capítulo trataremos todo sobre los referentes conceptuales del trabajo en equipo (definición, objetivos, importancia, características, ventajas y las etapas de formación de un equipo de trabajo.) para poder tener en cuenta al momento de trabajar en un equipo. En el II capítulo explicaremos las diferentes estrategias del trabajo en equipo porque esto nos permitirá aplicar las diferentes habilidades que tenemos y poder trabajar en buen clima institucional. Y el III capítulo trataremos sobre cuál es el impacto que genera el trabajo en equipo en la gestión directiva y el docente en las escuelas, desde el rol que cumplen cada uno de ellos.

## Resumen

El trabajo en equipo son estrategias metodológicas que logran buscar metas y objetivos comunes dentro de un grupo de trabajo. Esto permite involucrar a todos los integrantes de la escuela para poder desarrollar su desempeño y potencialidades que se verá reflejado en la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes y el servicio que dan. El presente trabajo trata de explicar el rol del director y el docente en el trabajo de equipo, nos permite conocer la importancia de la comunicación con los otros, la cooperación, confianza y la práctica de los valores, mostrando un buen clima de trabajo.

Por otro lado se pueden presentar dificultades dentro de los grupos ya que no se está acostumbrado a trabajar de esta manera, el rol del director como líder pedagógico juega un papel importante porque este debe tener las habilidades correspondiente y la capacidad de planificar, motivar, organizar y comunicar los diferentes problemas que se genera en la escuela de manera que haga que todos estén involucrados en el trabajo fijando un tiempo determinado, generando así que todos aporten nuevas ideas y sean creativos para realizar sus trabajos.

La planificación es punto esencial al momento de iniciar el año escolar es aquí donde debe hacer que los docentes planten algunas mejoras para el desarrollo de las actividades de la escuela, para ello es necesario que conozca la realidad de su contexto, a los miembros de su equipo y les de confianza, sea flexible y abierto para poder escuchar y aprovechar cualquier situación para tener cercanía y confianza con sus profesores.

**Palabras claves:** estrategia, desempeño, aprendizaje, cooperación, planificación, organiza

## Capítulo I

### Referentes Conceptuales de Trabajo en Equipo

#### 1.1 Concepto de Equipo

El equipo es un grupo de personas con diferentes habilidades y conocimientos, comprometidos con un conjunto de objetivos y metas en común, cada uno de ellos son responsables del trabajo, estos se sienten parte del equipo y tienen una serie de normas y valores.

Si buscamos el significado de equipo en el diccionario, esto hace referencia a lo siguiente. “grupos de personas organizado para una investigación o servicio determinado” (Real Academia Española, 2014).

#### 1.2 Concepto de Grupo

Podemos entender como grupo al conjunto de personas que están unidas por lazos de amistad de familia, cultura, profesión, etc. que no tienen características comunes.

Según el diccionario la palabra grupo significa, “grupo social al que se adscribe un individuo por compartir comportamientos, valoraciones, creencias, etc.” (Real Academia Española, 2014).

También podemos compartir otro significado del mismo diccionario aclarando que hace referencia a grupo de trabajo dentro de las escuelas, considera que: “es un conjunto o equipo que en una escuela organiza el profesor o constituyen los alumnos para realizar en común una tarea” (Real Academia Española, 2014).

### 1.3 Diferencia entre Equipo y Grupo

Para poder obtener resultados satisfactorios es importante tener en cuenta las diferencias que existe entre un trabajo de equipo y de grupo, para ello planteamos las siguientes diferencias de manera clara:

Grupo	Equipo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carecen de objetivos comunes.</li> <li>- Las funciones sociales de súbdito y jefe</li> <li>- Intereses son personales.</li> <li>- Falta de confianza y cooperación entre ellos.</li> <li>- Comunicación limitada.</li> <li>- Decisiones unilaterales.</li> <li>- Individualismo.</li> <li>- Crítica destructiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera 3 elementos esenciales: vinculo, unión y organización.</li> <li>- Objetivos y metas en común</li> <li>- Clima de respeto, confianza y cooperación.</li> <li>- Comunicación abierta y honesta.</li> <li>- Clara responsabilidad y funciones entre sus miembros.</li> <li>- Participación conjunta en la toma de decisiones.</li> <li>- Auténtica relación interpersonal.</li> </ul>

### 1.4 Definición de Trabajo en Equipo

Se puede definir al trabajo en equipo como el conjunto de personas que tienen estrategias, procedimientos y metodología para lograr metas y objetivos en común a través de un compromiso.

Para tener más clara el concepto de equipo revisemos las definiciones de algunos autores.

“De esta manera podemos decir que el trabajo en equipo como un conjunto de personas que tienen destrezas y conocimientos específicos de acuerdo a las metas y objetivos en común” (Díaz, 2003).



Martinez (colectivos, D. 2011) piensa que el equipo de trabajo es un grupo de personas que actúan conjuntamente de forma positiva. Esta implica que las personas al trabajar juntas y coordinadamente utilizando recursos de manera racional y humana, ello producirá resultados eficaces en los individuos.

Para Álvarez (Iberoamericana, 2017) define el trabajo en equipo como un grupo organizado comprometido en lograr objetivos comunes, manifestando un buen clima de trabajo teniendo como resultado un trabajo de calidad.

Podemos llegar a concluir que el trabajo en equipo implica una colaboración con otras personas que forman parte de ella comprometiéndose con los otros. Para desarrollar esta tarea de existir un liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, organización y cooperación entre los participantes del equipo de trabajo. Por ello se requiere que los miembros tengan las mismas metas y objetivos para llevar a cabo la tarea encomendada, de lo contrario no tendrá un buen resultado.

#### **1.4.1 Objetivos del Trabajo en Equipo**

Los objetivos del trabajo en equipo deben cumplir las siguientes condiciones:

1. Motivación, atracción, que implique un desafío. Sus miembros deben dar lo mejor de si mismo en el trabajo que se les encomienda esto se realiza profesionalmente, sino no tendría sentido porque se convertiría en trabajo rutinario.
2. Exigentes pero alcanzables. El equipo debe esforzarse para alcanzar los objetivos trazados, tiene que buscar todos los medios posibles, de lo contrario terminaran renunciando o en frustración; para ello es importante no perder la motivación.
3. El equipo debe disponer de los medios necesarios para desarrollar eficazmente la tarea encomendada.

4. Establecer un cronograma. Los plazos asignados a un proyecto son exigentes.
5. Fijar metas inmediatas en los proyectos a largo plazo y se debe luchar por alcanzar los objetivos a corto plazo para no confiarse en el tiempo y que al último instante estén estresado.
6. Indicadores de desempeño. Comunicar al equipo aquellos indicadores que se van a considerar para evaluar su desempeño. Con ellos sabrán los aspectos críticos del proyecto (cumplir con los plazos, calidad de trabajo, etc.) esto evitara centrarse en un solo aspecto.
7. Valoración del desempeño. Esto debe realizarse periódicamente, así se detectará los puntos débiles que se pueda corregir lo antes posible en el equipo.



Fuente: Colectivo, D. (2011). Tema 2: Técnicas de dirección de equipos.  
En manual trabajo en equipo (p.6).

### **1.4.2 Características del Trabajo en Equipo**

Para manejar debidamente un equipo se debe tener en claro las características, para poder cumplir con los objetivos y metas trazadas de manera eficaz para ello deben desarrollar liderazgo, normas y cohesión.

Entre las características principales se puede mencionar:

1. Número reducido de participantes
2. Compromiso personal
3. Organización
4. Tener criterios y metas claras con respecto a las actividades del equipo
5. Tener un objetivo común y tareas aceptadas
6. Tener límites y disciplina
7. Presencia de un vínculo interpersonal
8. Convergencia de esfuerzos
9. Aprovechamiento del conflicto
10. Conciencia de la situación interna
11. Funciones y responsabilidades definidas
12. Respeto a las personas

### **1.4.3 Importancia del Trabajo en Equipo**

Es importante por permite que las personas desarrollen sus potencialidades, estos se ven reflejados en los resultados del desarrollo del trabajo o tarea. Es necesario tener en cuenta que la organización del trabajo es de suma necesidad dentro de las instituciones para que marche bien.

El trabajo en equipo es importante porque nos permite:

- Pertenencia e identificación con un objetivo en común.
- Capacidad de tomar decisiones.
- Genera decisiones dirigidas a la solución de problemas de la institución
- Desarrollo continuo de sus miembros
- Aportar nuevos conocimientos o ideas innovadoras.
- Promueve el desarrollo del potencial humano (intercambio de conocimientos)
- Formación y capacitación permanente
- Desarrollo de las habilidades administrativas, técnicas en el desempeño de sus funciones.

#### **1.4.4 Ventajas y Desventajas del Trabajo en Equipo**

El desarrollo del trabajo en equipos no siempre es fácil porque requiere una buena organización de funciones en las tareas de una comunicación asertiva entre sus miembros.

El trabajo en equipo nos permite tener las siguientes ventajas:

- ❖ Crea un espíritu corporativo
- ❖ Mejora el clima laboral
- ❖ Desarrolla las relaciones interpersonales
- ❖ Permite que la gestión tenga estrategias
- ❖ Incrementa la flexibilidad y la motivación
- ❖ Mayor compromiso
- ❖ Plantea nuevas ideas u decisiones

- ❖ Resultado de calidad
- ❖ Desarrolla las relaciones interpersonales
- ❖ Incrementa la creatividad.
- ❖ Nivel alto de productividad grupal e individual.
- ❖ Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo.
- ❖ Facilita la labor de mecanismos de control y supervisión
- ❖ La comunicación directa y se pierde el miedo a opinar y participar
- ❖ Incremento del desarrollo personal (estimula la creatividad y seguridad)
- ❖ Facilidad para afrontar el éxito de las tareas complejas

A continuación, expresaremos algunos inconvenientes que se presentan en el trabajo en equipo, estos no nos permiten cumplir con los objetivos y las metas marcadas. Al identificarlas debemos tener cuidado para no fracasar en la realización de las tareas o proyectos dentro de la institución. Esto nos permitirá minimizar o tener en consideración los diferentes conflictos y ser capaz de tomar medidas oportunas.

Mencionaremos las siguientes desventajas:

- ❖ Tomar decisiones de forma prematura, apresurada
- ❖ Imponer un dominio de pocas personas, especialmente del líder
- ❖ Pasar mucho tiempo en reuniones discutiendo, retrasando así los trabajos
- ❖ Rechazo a ciertos miembros del equipo (no desean que forme un equipo)
- ❖ Manipulación y control con los integrantes del equipo
- ❖ Falta de cooperación de los miembros de trabajo con sus compañeros.
- ❖ Miembros del equipo que no asumen su responsabilidad de trabajo, están obstaculizando el trabajo en equipo.

- ❖ Conflictos o roces de personalidad de los integrantes del equipo.
- ❖ Formación de grupos dentro del equipo dividen el trabajo (los grupitos).
- ❖ Elección de un líder que no interviene, no se involucra ni le interesa el trabajo.
- ❖ Tener poca expectativa por parte de los directivos que no forma parte del equipo.
- ❖ La falta de apoyo de dirección u otras personas ajenas al equipo ponen barreras.
- ❖ Evadir la responsabilidad frente a resultados negativos por parte del líder.
- ❖ Desarrollo de normas contraria a los objetivos de la organización.
- ❖ Presión sobre los miembros del equipo para aceptar soluciones

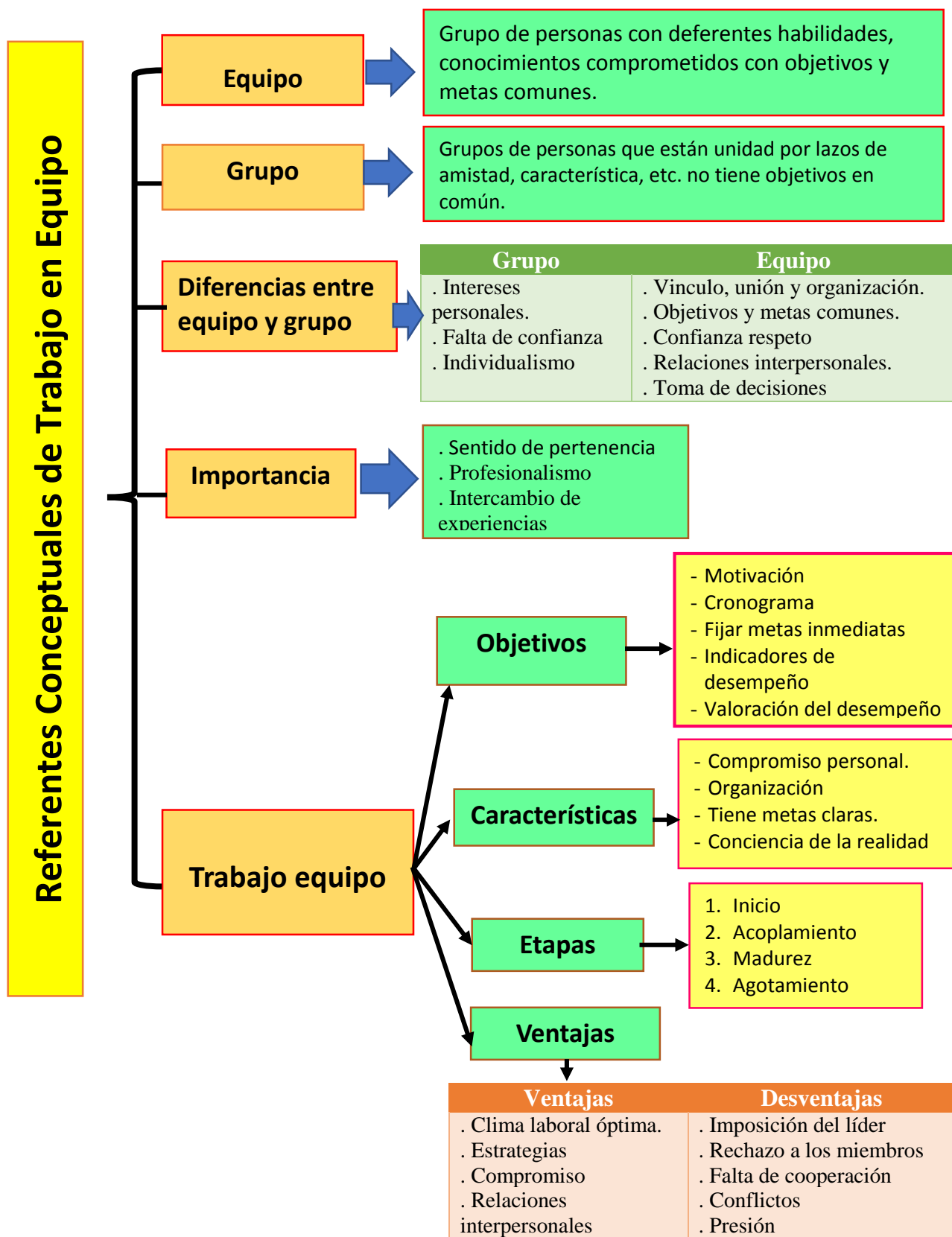
#### 1.4.5 Etapas del Trabajo en Equipo

1. **Inicio:** Hay optimismo, los integrantes del grupo se sienten ilusionados con el proyecto o tarea que se les ha encomendado, en esta etapa se conocen poco, pero muestran buenas relaciones, todos ponen de su parte para evitar cualquier conflicto. Las primeras dificultades se mostrarán cuando se originan tensiones y roces entre ellos por los diferentes caracteres y personalidad de los miembros.
2. **Acoplamiento:** Los integrantes del equipo son conscientes que deben entenderse entre ellos si quieren sacar adelante el proyecto, por ello deben superar los enfrentamientos personales, y esto les permitirá recuperar el optimismo.
3. **Madurez:** El equipo se entiende, controla el trabajo y los miembros han aprendido a trabajar juntos. Es una fase productiva.
4. **Agotamiento:** La gran parte del proyecto está realizado, quedan algunos pormenores y los miembros empiezan a rendirse esto puede generar nuevos conflictos, es en este momento que muchos se van retirando y solo quedan aquellas personas necesarias para finalizar el trabajo.

Para formar un equipo de trabajo es necesario tener en cuenta no solo las capacidades intelectuales, sino también las características socio psicológicas y la personalidad de cada miembro, por ello debemos considerar algunas dimensiones.

- La cohesión del equipo: sentido de unidad de los miembros del equipo.
- Las normas del equipo: creencias compartidas que regulan el comportamiento de los miembros.
- Comportamiento cooperativo: la buena voluntad de los miembros para compartir información y ayuda a los demás.
- La confianza: la buena disposición de un miembro del equipo para aumentar la hermandad y cooperación en el trabajo.

**ORGANIZADOR DEL CONOCIMIENTO**





## Capítulo II

### Estrategias de Trabajo en Equipo

Las estrategias de trabajar en grupo pueden ser técnicas y habilidades personales y sociales necesarias en un equipo, estas son esenciales en todo líder para el trabajo en equipo.

#### 2.1 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de dirigir, coordinar e influenciar de una persona, en los miembros de un grupo, este puede crear nuevas oportunidades para cumplir con objetivos de una institución.

Si buscamos en el diccionario esta palabra obtendremos la siguiente respuesta: “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (Real Academia Española, 2014).

La figura del líder es clave para poner las bases en el desarrollo del trabajo en equipo, esta persona que adquiere el rol del líder en el grupo transmite seguridad, confianza y coordinación teniendo siempre en cuenta las características del equipo. “todo liderazgo tiene un grado de motivación (...) Por medio de la comunicación el líder organizará, establecerá objetivos estratégicos, motivará, gestionará tareas, conflictos, etc. (Lablanca I. d., 2014, pág. 101).

Para Bass, Tichi y Devanna (colectivo, D.2011) afirma que el líder transforma a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para seguidores las formas de alcanzar esas metas.

### 2.1.1 Estrategias para fomentar el liderazgo

El liderazgo se puede potenciar, nada es definitivo, todo puede ser mejorado. Buscar un liderazgo optimo, eficaz e influyente debe ser un objetivo para aquellos que buscan un cambio en una dirección.

Las estrategias para un liderazgo son:

- **Equilibrio emocional:** Consiste en que el líder tenga la cabeza fría y no sea en renegón porque generaría temor. Se afianza logrando un equilibrio emocional respaldando sus decisiones.
- **Motivación:** Es dar el aliento en todo momento al equipo de trabajo ya que estos necesitan que su líder los anime y motive, en estos momentos hay oportunidad para resaltar su rol e influir en los miembros generando cambios.
- **Justicia y ponderación:** El líder justo y equilibrado genera admiración en su entorno. Ello está valorado por los equipos de trabajo ya que están en permanente evaluación y monitoreo.
- **Minimizar jerarquía:** El líder debe estar cerca de las personas, mostrando un trato directo, esto llevara a tener confianza con el grupo y lo sentirán más cercano.
- **Dar ejemplo:** Debe cumplir con las normas y estar siempre presente en los trabajos de manera puntual para pueda luego exigir, este liderazgo se va demostrando día a día de manera personal.
- **Optimismo y realidad:** Mostrarse positivo frente a una tarea teniendo una meta y estar orientado correctamente hará que el equipo marche bien, de lo contrario no sobra guiar a los miembros, por ello la importancia de conocer la realidad de la institución y del

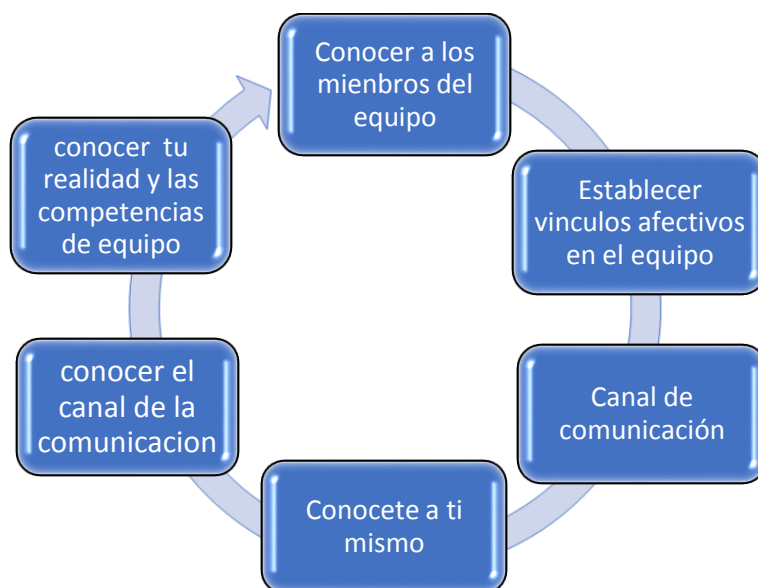
proyecto. No basta ilusionarse al principio para luego terminar dejando la oportunidad. El liderazgo tendrá éxito si se toman decisiones si conocen la realidad y viabilidad del trabajo.

## 2.2. La comunicación eficaz

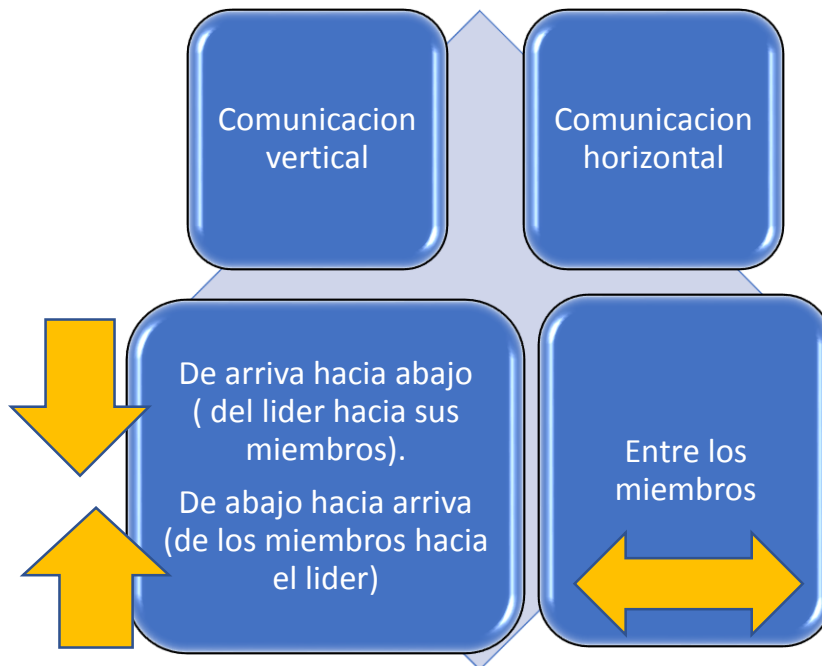
La buena comunicación es fundamental en todo grupo de trabajo, esto promueve relaciones exitosas entre las personas, el proyecto es comprendido por todos, esta estrategia es un factor clave para alcanzar los objetivos y metas generando responsabilidad y poder en los miembros.

La comunicación es una herramienta efectiva que en corto y mediano plazo optimizan el funcionamiento y la dinámica del equipo propiciando actitudes de flexibilidad, respeto, credibilidad y confianza, promoviendo la cooperación y participación directa en la calidad de vida del equipo y su organización. Ya que estos les guía hacia un objetivo específico.

Esta comunicación se basa en la capacidad de las relaciones interpersonales de los miembros de equipo por ello consideramos algunos aspectos y lo mostraremos en el siguiente cuadro.



Para que un equipo funcione eficazmente debe existir un alto nivel de comunicación dentro del grupo. La comunicación debe darse en dos direcciones:



### 2.3. Coordinación

En la interacción constante de grupo, es necesario que se tenga en cuenta algunas normas para el correcto funcionamiento del grupo, el líder estable pautas de actuación dentro de ella, esto establecerá coordinación efectiva dentro del grupo.

La coordinación ayudara a establecer los objetivos, la determinación de tareas de cada uno y la puesta en marcha del plan estratégico para que cada miembro sea consciente de su responsabilidad en el grupo, esto evitara un conflicto en la distribución de roles.

El papel que tiene cada miembro de grupo dependerá de la dinámica grupal y de las características personales de cada uno; a este papel se le conoce como rol. Diferenciemos pues algunos roles de grupo.

- a) **El rol asumido:** El grupo por necesidad elige a un miembro determinado de acuerdo a sus características personales, en esta ocasión el grupo decide quien va asumir tal rol.
- b) **El rol asignado:** El grupo necesita que uno de sus miembros asuma, pero este lo puede tomar o no, y el grupo no asignara a nadie.
- c) **El rol complementario:** Se da en función a otros roles asumidos, se debe tener cuidado porque este puede tener un impacto positivo o negativo para el grupo.
- d) **El rol suplementario:** Se da en función a la competencia dentro del grupo esto puede afectar el logro de las tareas. Porque hay 2 personas con las mismas funciones y se generan los conflictos.

#### **2.4. La colaboración**

Se da cuando los miembros del equipo apoyan en el cumplimiento de los objetivos e influyen en el sentido de pertenencia, ya que es parte importante de esta habilidad.

La cohesión grupal y el sentimiento de pertenencia al grupo influyen en la colaboración del trabajo en grupo. También se toma en cuenta el desarrollo de ideales, valores, emoción etc. La confianza en el grupo es importante porque les permite apreciar la colaboración entre sus miembros.

#### **2.5. Aspectos para organizar el Trabajo en Equipo**

Se considera que en la actualidad muchas instituciones carecen de organización, porque muchos de ellos están unidos porque son parte de; pero no porque se sientan identificados, por ellos es importante que todos intervengan con sus opiniones para hacer más eficaz el trabajo.

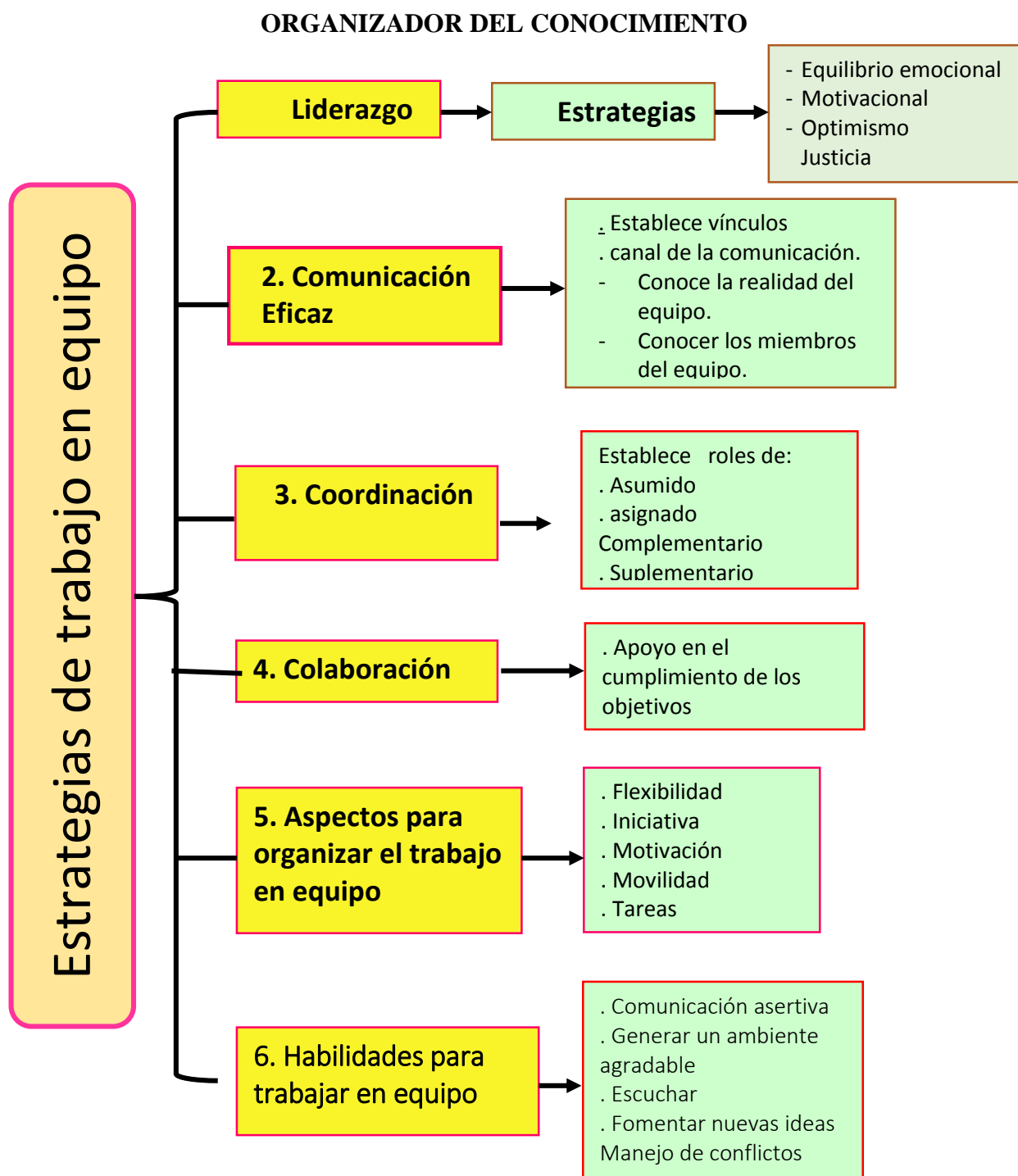
Se considera los siguientes aspectos:

1. **Flexibilidad:** capacidad de adaptación a un medio cambiante donde no hay patrones preestablecidos en ninguna institución.
2. **Iniciativa:** anticiparse a los cambios y moldearse en la medida posible en las distintas situaciones que se presentan.
3. **Motivación:** Para enfrentar los cambios en la estrategia de actuación de la institución y para minimizar las cargas de trabajo.
4. **Capacidad de aprendizaje:** cada individuo se amolda y adquiere nuevos conocimientos donde sea productivo a corto plazo y aporta nuevas ideas a la institución.
5. **Calidad en la realización de las tareas:** garantizar la satisfacción de los trabajos desarrollados al destinatario, ya sea encomendadas o por iniciativa propia.
6. **Movilidad:** relacionarse de manera profesional y flexible en los diversos espacios de trabajo, delegando funciones a los otros para hacer un buen trabajo.

Se concluye que el trabajo en equipo es una actividad multidisciplinaria o holística en la que se integra a todos los participantes de una institución.

## **2.6 Habilidades para trabajar en equipo**

- Reconocer el trabajo individual
- Reunirse y escuchar al equipo
- Comunicación asertiva
- Propiciar un clima agradable
- Crear nuevas ideas
- Involucrar a la comunidad educativa en la participación de las actividades
- Reconocer los desempeños del equipo
- Manejo de conflicto adecuado
- Capacidad de relacionarse con los demás



### Capítulo III

#### Trabajo en Equipo en la Gestión Directiva y el Docente en la Escuela

Para trabajar en equipo en las escuelas debemos orientar la práctica directiva y docente hacia unas metas y objetivos comunes en beneficio de los estudiantes; si se trabaja en conjunto el servicio brindado será eficaz y habrá un buen clima institucional; para llegar a esto hay que coordinar con todos los actores de la institución educativa.

Un buen trabajo en equipo en las escuelas está íntimamente vinculado a tres grandes ámbitos: “El primero es el de **las tareas**, el acierto en las tareas que se emprendan: como se prioriza, se aborda en función a las necesidades existentes y al proyecto de cada equipo.

El segundo incluye la **organización** del equipo para llevar a cabo los proyectos y los trabajos que se ha decidido realizar (...)

El tercero se refiere a **la dinámica**: que es el funcionamiento que mantiene el grupo organizado para realizar un proyecto o tareas determinadas en equipo” (Bonals, 2013, pág. 12). El proyecto y las tareas que se desprenden de la institución, así como la organización y dinámica funcionan de manera interdependientes, por ello el equipo debe acertar en la elección del proyecto sino esto afectará en la dinámica de grupo.

Si mejoramos estos tres aspectos se tendrá un buen resultado y eso se verá reflejado en el servicio que brinda la institución.



### **3.1 El papel del equipo directivo en la escuela**

El papel del director en la escuela es el eje de toda la organización educativa, porque en ella está el peso de la marcha de la institución, dependerá mucho de las habilidades, estrategias que tiene que manejar y más aún saber guiar a los docentes, estudiantes, padres de familia. Para lograr llevar correctamente la gestión educativa tiene que tener una buena comunicación con todos, debe saber llegar a las personas, conocer la realidad de la institución, motivar, apoyar en el trabajo docente, escuchar las diferentes propuestas, inspirar confianza y saber delegar las funciones.

El director debe involucrarse en todas las actividades de la escuela, así llegara a ser alguien que influya en los otros.

El director tiene que hacer que la institución brinde un servicio de calidad y debe poner en claro las funciones y tareas que cada uno de los integrantes de equipo tienen, reunirse con los docentes es esencial porque le ayudara a encontrar las dificultades que tiene la institución.

La importancia de la toma de decisiones es fundamental en su rol porque de ello dependerá el éxito de su gestión.

#### **3.1.1. La importancia del equipo directivo en la escuela**

El equipo directivo en las escuelas desempeña un papel fundamental para garantizar el inicio y el funcionamiento de un proceso de trabajo.

La participación directa del equipo directivo es necesario, sin ello no está organizado la escuela y se encontraría en problemas por la mala gestión del director.

El equipo directivo debe participar de manera activa en las diferentes propuestas de trabajo, debe poner condiciones dentro de cada proyecto, y posibilite llevarlo adelante y estar dispuestas a mantener reuniones de intercambio en la planificación de las actividades curricular de la institución. Estas reuniones permitirán avanzar el proyecto y abordar temas específicos.

Por ello es importante desarrollar estrategias para hacer frente cualquier dificultad que se desarrolle en la escuela, para ello diferenciaremos cinco principios que orientan el avance educativo.

1. Involucra a los agentes educativos de la comunidad en el proceso de trabajo.
2. Organización de los centros (intercambio con otros centros).
3. Compromiso, dialogo y solidaridad con los otros.
4. Formación de trabajos en grupo sobre temas de interés (metodología y proyecto).
5. Educación inclusiva y el compromiso social

### **3.1.2 Nuevo rol del director**

El director no solo debe administrar los recursos y organizarlos sino deben lograr promover en la escuela el interés, participación y compromiso en la construcción de la institución para mejorar los aprendizajes.

En la actualidad se requieren directores con la capacidad de líder para influir en el lineamiento de las prácticas educativas, estilo de gestión, confianza y un buen clima de trabajo.

El liderazgo del director debe influenciar en los docentes para lograr acuerdos obteniendo resultados eficaces comprendiendo los problemas y las relaciones complejas dentro de la escuela.

Según Gairín (Jabif, 2008) Este nuevo rol que tiene el director debe partir de una visión global e integradora de la institución donde le permite mirar y actuar sobre el conjunto de actividades, ya sean pedagógicas, didácticas, administrativos, organizacional o comunitaria para consolidar, en la percepción colectiva, “una unidad de acción.

El director debe realizar una integración entre las necesidades personales, grupales e institucionales en función a los objetivos planteados en el trabajo y esto debe facilitar a:

- Mantener un equilibrio interno.
- Promover la participación y el compromiso de los docentes.
- Generar una comunicación
- Establecer sistemas de monitoreo y apoyo.
- Manejar los conflictos.
- Coordinar acuerdos (padres y agentes comunitarios).

Si existe una negociación, un intercambio de ideas y conductas donde impulsen el proyecto y la difusión de la misión y visión de la escuela, el director debe estar atento, observando y monitoreando las prácticas de la escuela, acompañando siempre el trabajo puesto en marcha.

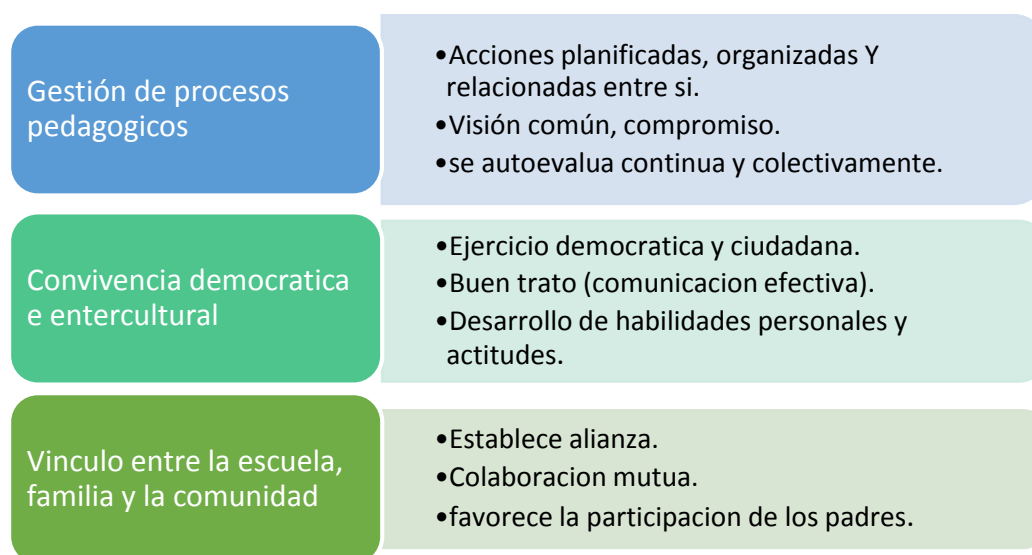
### **3.1.3 La Gestión Directiva en el Contexto de la Reforma de la Escuela**

La escuela como institución mantiene su estructura histórica y el espacio social donde se dan una serie de transformaciones. Pero esta va ser capaz si hay una buena gestión

directiva y buenos resultados de aprendizaje. Si se mantiene con un diseño institucional desfasado no dará resultado y la mayoría de las escuelas se encuentra en esta fase. La gestión educativa debe emprender cambios en el proceso educativo para transformar la escuela, en la dinámica, la estructura y la organización con el fin de lograr resultados significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela debe centrar su atención en la necesidad de poner a la institución y a los estudiantes en el centro de una política educativa para fortalecer así los procesos de enseñanza, la calidad de liderazgo y la gestión escolar logrando una autonomía escolar.

La escuela requiere cambios estructurales que logren aprendizajes de calidad, por ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental.

La escuela se debe basar en resultados que pretendan lograr los aprendizajes de calidad con sentido de inclusión y equidad, para ello componentes que permitirá alcanzar los resultados planteados:



Fuente: elaboración propia, extraído del Marco de Buen Desempeño Directivo

(MINEDU, 2014)

### **3.1.4 Funciones del director como líder pedagógico**

La gestión en la institución educativa involucra un liderazgo pedagógico por parte del director por ello debe realizar un conjunto de roles y funciones:

#### **1) Establecer una dirección**

- Construir una visión compartida
- Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas
- Mostrar altas expectativas de los estudiantes

#### **2) Promover el desarrollo de capacidades**

- Apoyo a los maestros
- Dar estímulos
- Reconocer las buenas prácticas pedagógicas

#### **3) Rediseñar la organización**

- Promover una cultura colaborativa
- Promover la formación de equipos pedagógicos
- Organizar la institución
- Involucrar a los agentes de la comunidad en las tareas de la escuela

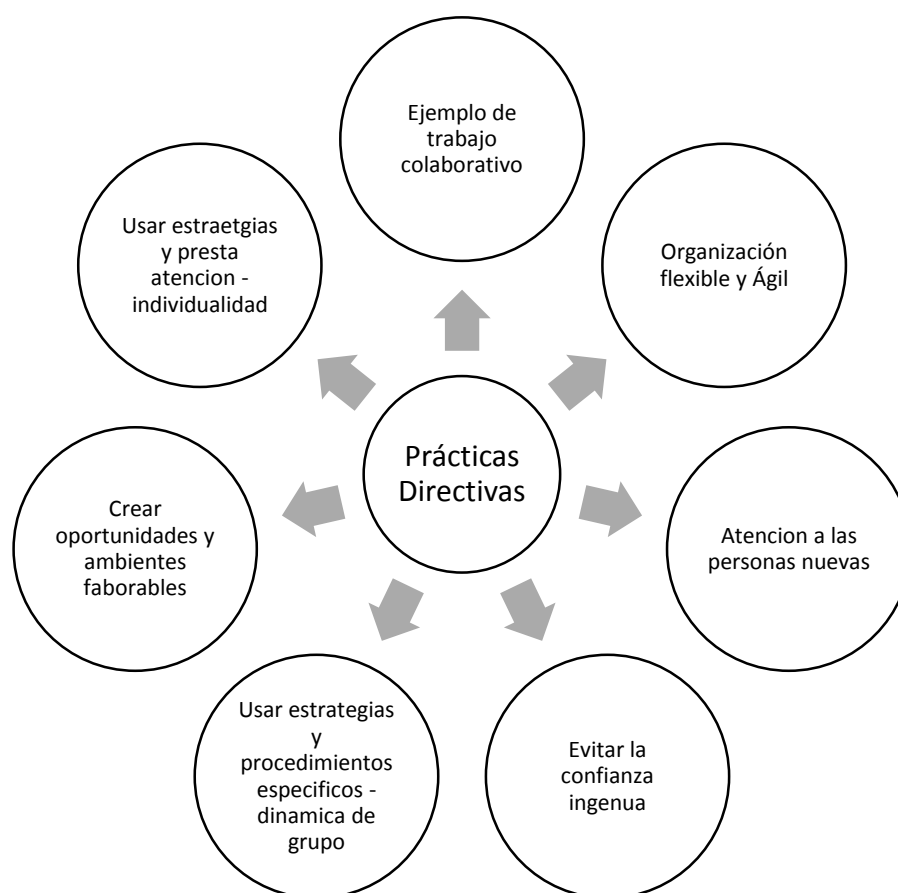
#### **4) Gestionar el aprendizaje**

- Apoyo técnico a los docentes (Monitorear, supervisar y coordinación)
- Monitorea la practica pedagógica del docente
- Asesorar y orientar a través de las clases demostrativas
- Dar seguridad a que los docentes sean creativos.

### 3.1.5 Prácticas Directivas en el Trabajo en Equipo

Para la practica directiva tienen el propósito de desempeños colaborativos a través del trabajo en equipo, estas se reflejan en el servicio que brindan las escuelas. Estas acciones deben estar presentes el día a día del desempeño del director ya que es el promotor de una buena gestión educativa de calidad reflejada en las competencias de sus estudiantes y el servicio a la comunidad.

Por ello trataremos de mostrarlo a través de un gráfico:



### 3.2 El Papel del Equipo Docente en las Escuelas

El papel del docente en las escuelas es fundamental porque permitirá que al trabajo coordinado entre ellos tenga un buen servicio y esto se ve reflejado en la calidad de la

institución; por ello un docente tiene que ser un buen líder en su práctica pedagógica con relación de sus colegas, con el equipo directivo, sus estudiantes y los padres de familia.

Al trabajar un proyecto en la institución siempre debe buscar el problema que aqueja dicha realidad e involucrar a todas las áreas para un trabajo en conjunto, teniendo siempre presente la realidad de su contexto. Mantener un clima de confianza y comunicación entre ellos les ayudara a resolver conflictos dentro de la institución.

No es dable que el docente solo se base en el dictado de su clase sin involucrarse con la problemática de la institución, para trabajar en equipo docente deben tener ideas claras, metas en común, propuestas, etc. esto se reflejara en los resultados, por ello debe preocuparse en ser un agente coordinador o mediador en los trabajos de equipo.

Cada docente es un líder porque sabe dirigir y encaminar a sus estudiantes y su trabajo hacia un objetivo de manera individual.

En muchas ocasiones se presentan problemas en los grupos docentes porque estos no saben comunicarse con todos y no tienen un lineamiento concreto, no saben trabajar en equipo, confunden un trabajo en grupo con un equipo porque se reúnen solo con las personas que conocen y no incluyen a otras, en algunas ocasiones no aceptan los cambios o retos que se les pueda ofrecer para mejorar, eso es el factor principal que toda institución educativa debe vencer.

Desarrollar las habilidades y estrategias en el trabajo del docente es enriquecedor para el equipo porque involucra a todos, cada uno aporta sus ideas y nacen unas nuevas. En las reuniones de trabajo siempre deben participar todos y aportar algunas propuestas, y a raíz de ella saldrán algunas alternativas de solución, al desarrollarse una crítica debe ser

constructiva que sirva para el equipo y no destructiva porque esta daña al equipo y se van retirando del trabajo ya que se sienten rechazados, tienen temores o en algunas ocasiones hay rivalidades, envidias, etc. que no deja que se avance en el proyecto o tarea en favor de la institución, solo miran sus intereses personales.

### **3.2.1. El liderazgo docente en la escuela**

En la actualidad un centro educativo necesita de un líder, ya que el peso recae en el director, pero como docente también están llamados a colaborar en el equipo porque la educación necesita de grandes transformaciones que deben estar correctamente orientados. Estas transformaciones por un lado apuntan al proceso de enseñanza – aprendizaje, pero debe ir más allá, es necesario enfatizar la colaboración entre los profesionales y el compromiso de todos ellos.

Si se quiere avanzar se debe tener en cuenta las funciones o tareas descentralizadas y fundamentadas en los equipos, bajo principios de colaboración trayendo consigo una democracia y liderazgo compartido.

Es prioridad desarrollar habilidades de liderazgo en todo docente, y se debe diferenciar claramente en la gestión dentro de un centro.

En todo centro se debe realizar proyectos atractivos donde se convierta en trabajo en equipo eficaz para alcanzar los objetivos propuestos, el líder debe estar al servicio del equipo y no estar ensimismado, debe saber comunicar las diferentes dificultades que se les presente, mejorarlas y aportar una visión alternativa, debe planificar las estrategias y mostrar una gestión eficaz en las distintas actividades de la escuela.



### 3.2.2 La importancia de trabajar en equipo del profesor en la programación curricular

El trabajo en equipo del profesorado tiene suma importancia dentro de las escuelas, para ello mencionaremos tres efectos de suma prioridad:

1. Mejora de la enseñanza.
2. Logro adecuado de los objetivos de la institución en su entorno.
3. Construcción de una fuerte profesionalidad docente.

El trabajo en equipo docente es punto clave para una educación de calidad, esto depende del modelo educativo del centro, la innovación y el cambio por mejorar a través de una construcción de una democracia participativa. Al tener claro el modelo educativo por todo el equipo docente, debe haber un compromiso en las tareas y la planificación del currículo. Si no se tiene presente este punto importante la organización, los objetivos, las actividades y las metas de la institución no estarán encaminadas adecuadamente, por ello los docentes deben tener lo siguiente:

- ❖ Coordinación para organizar la programación curricular.
- ❖ Trabajar en unidad
- ❖ El contenido debe estar integrado con todas las áreas
- ❖ Tener una secuencia en la programación del curso (ciclo, etapa, etc.)

Los docentes deben mostrar una colaboración entre sí para adaptar el currículo al contexto logrando insertar temas de interés de acuerdo a sus necesidades y debe estar relacionado con la comunidad. Planteándose objetivos que vallan más allá de la crítica de la sociedad, consiguiendo una construcción elevada de su profesionalidad ejerciendo un intercambio con los demás.

### **3.2.3 Ventajas del trabajo docentes en equipo**

Las ventajas que se obtienen en el trabajo en equipo docente son muchos y mejoran su desarrollo profesional ya que comparten experiencias con sus demás compañeros y la comunidad educativa.

Nombraremos las siguientes ventajas:

1. Satisfacer necesidades personales, de instrucción y de organización.
2. Facilitar la investigación, la innovación y la reforma curricular.
3. Apoyar en la transformación social y el cambio de valores.
4. Mejorar las relaciones personales y sociales
5. Promover el desarrollo profesional.
6. Clima de confianza y organización

### **3.2.4. Formación y organización de los grupos docente**

Los docentes al formar su grupo muchas veces se unen por intereses o temas comunes, en varias ocasiones se reúnen de forma selectiva con aquellos compañeros con los que comparten ideas o mantienen una relación personal positiva, ya que se encuentran influenciados por la cultura de la sociedad.

Los profesores al reunirse no solo lo deben hacer por la necesidad de agruparse para cumplir un trabajo, sino que tienen que pensar en la institución (alcanzar los mejores resultados y el uso de los recursos disponibles).

No debe perderse de vista el bienestar en el entorno del trabajo, generando así un clima social capaz de organizar estrategias y lograr un resultado de calidad en el grupo.

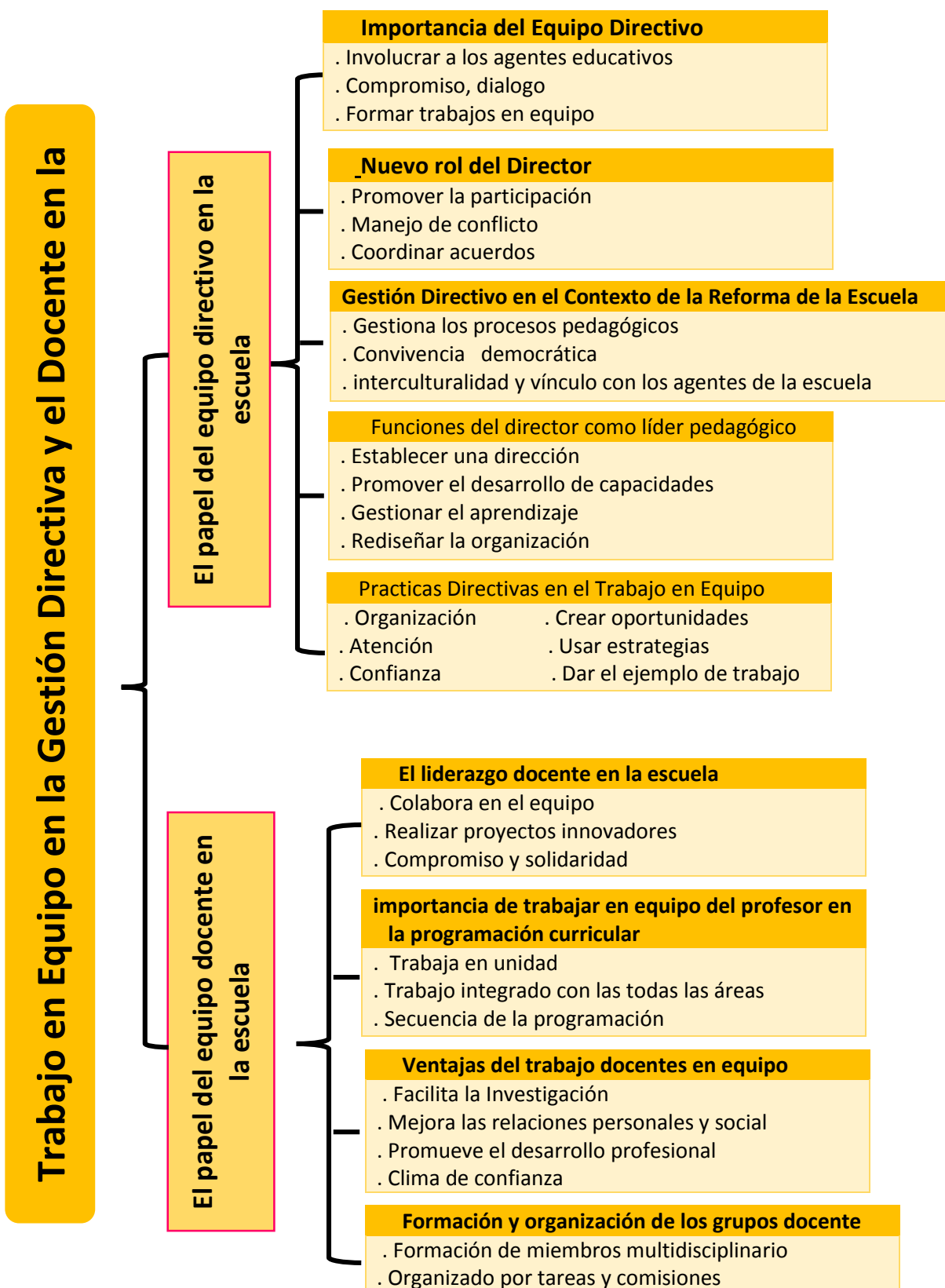
Por ello, la calidad del trabajo grupal de los docentes debe incidir en el nivel de gratificación personal y profesional, del que dependerán los resultados de trabajo, mostrando bienestar propio, en los alumnos y la comunidad educativa.

Para que el grupo docente funciones deben tener claro la organización del trabajo, planteando objetivos específicos y sea aceptado por el grupo y el líder de equipo.

Las tareas garantizan la efectividad del grupo, este no debe perder el tiempo en discusiones porque el trabajo queda inconcluso, debe reinar un clima de amistad y respeto. El cumplimiento de la tarea está relacionado con la calidad de objetivos planteados.

En el proceso de organización, el grupo siempre debe tener presente el objetivo de la tarea a realizarse, el lenguaje, las normas, las reglas, los roles y las técnicas que se adopten en el grupo deben estar distribuidas de manera clara que todos conozcan sus funciones. Cuando el grupo posee capacidad para interpretar el proceso de organización, aumenta la posibilidad de ser eficaz en su tarea y mejorar el clima de trabajo.

## ORGANIZADOR DEL CONOCIMIENTO



## Conclusiones

**PRIMERA:** El trabajo en equipo permite trabajar de manera conjunta entre el equipo directivo y los docentes para lograr la calidad educativa de los aprendizajes en los estudiantes brindando un buen servicio a la comunidad, de esta manera se crea un buen clima de trabajo y un resultado eficaz de los proyectos realizados, así habrá una buena comunicación, confianza y colaboración entre los miembros.

**SEGUNDO:** El trabajo en equipo son un conjunto de personas que tiene objetivos y metas en común, comprometidos con el grupo y capaces de desarrollar habilidades, liderazgo, responsabilidad, creatividad, organización y cooperación entre sus miembros para llevar a cabo la tarea encomendada, dándose así un resultado eficaz.

**TERCERO:** El rol del director como líder de la escuela es importante porque este permitirá el buen funcionamiento y servicio de la institución, de lo contrario acabará cerrando sus puertas, por ello el director debe tener la capacidad de planificar, organizar, gestionar, comunicar, escuchar, comprometer e involucrar a todo su equipo de trabajo, debe ser flexible para desarrollar trabajos y buscar la colaboración con sus docentes dar soluciones a los diferentes conflictos que se le presente en la escuela.

**CUARTO:** El rol del profesor dentro del trabajo en equipo es importante porque permitirá que la escuela brinde una educación de calidad a sus estudiantes. También les ayuda mejorar profesionalmente porque comparten sus experiencias e ideas. Esto les ayudará tener una comunicación eficaz con sus compañeros de trabajo y compartir las tareas, serán capaz de afrontar cualquier dificultad.

## Sugerencias

**PRIMERA:** Todos los agentes de la escuela deben participar en el trabajo en equipo, direccionados por el director ya que es el principal responsable de que la institución marche bien; conocer la realidad de la escuela le permitirá plantear proyectos o tareas específicos para mejorar transforma la calidad educativa.

**SEGUNDA:** Los docentes deben saber trabajar en equipo y no solo relacionarse con su grupito, en la institución debe haber un buen clima laboral entre los compañeros e involucrarse con las diferentes actividades de la escuela donde reflejen un trabajo cooperativo con todas las áreas y generen nuevos proyectos en beneficio de la institución y la profesionalidad de cada uno.

**TERCERO:** El director como responsable de la escuela debe involucrar a sus docentes en el desarrollo de las metas y objetivos de la institución, brindándoles incentivos, reconocimiento de su trabajo y capacitaciones para mejorar la institución, debe acompañar y motivar durante el proceso de desarrollo de las tareas.

**CUARTO:** Los docentes deben identificarse con la institución y comprometerse con el mejoramiento de la educación sin abandonar sus funciones, debe tratar de expresarse y comunicarse con confianza y respeto en las diferentes actividades planificadas por la escuela.

## Fuentes de Información

### Fuentes Bibliográficas

- Bonals, J. (2013). La practica en el trabajo en equipo del profesorado. En J. B. Picas, *La practica en el trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Graó.de IRIF, S.L.
- colectivos, D. (2011). manual trabajo en equipo. Madrid - España, España: Editorial Cep S. L.
- Iberoamericana, C. U. (2017). Trabajo en Equipo. En C. U. Iberoamericana, *trabajo en equipo* (pág. 76).
- Jabif, L. (2008). *Colección formación de directivos - El rol del Directivo*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Lablanca, I. d. (2014). *Comunicacion efectiva y trabajo en equipo*. Madrid : Ministerio de Educación de España.
- Lopez Hernández, A. (2007). *14 ideas clave - El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona - España: Graó, de IRIF, S.L.
- MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Olaz Capitán, A. J. (2016). *Cómo trabajar en equipo a traves de competencias* . Madrid - España : Narcea, S.A. de ediciones .
- Real Academia Española. (Octubre de 2014). <http://www.rea.es/rea.html>, 23. Obtenido de <http://www.rea.es/rea.html>.
- Sobrino, A. M. (2016). *Comunicacion efectiva y trabajo en equipo. UF0346*. Málaga: IC Editorial.
- Yuni, C. U. (2006). *El trabajo grupal en las instituciones educativas*. Cordoba - Argentina : Editorial Brujas.

### **Páginas web de consulta**

- ❖ AITECO, trabajo en equipo, <http://www.aiteco.com/equivent.htm>.
- ❖ Proyecto Formación de Directivos Docentes en Antioquia SEDUCA – FUNLAM, 2006 - Trabajo en equipo2008  
<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/EltrabajoenEquipo.pdf>
- ❖ MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO - Rosa María Jaramillo Solorio. 2012
- ❖ Trabajo en equipo. Guía técnica Dirección de Planeación abril 2001,  
[https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2267/.../trabajo\\_en\\_equipo.pdf](https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2267/.../trabajo_en_equipo.pdf)
- ❖ Actualidades Investigativas en Educación Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica ISSN 1409-4703  
<http://revista.inie.ucr.ac.cr> COSTA RICA-