

¡Planificando serendipias!

Olga Martínez Cárdenas, Víctor de Haro Muñoz

El centro educativo es un sistema donde se producen multitud de relaciones y donde una gran cantidad de personas comparten mucho tiempo. La dinámica y sinergias que se establezcan son resultado de la estrategia emocional y de gestión de equipos con la que se lidera desde los equipos directivos. Cambiar el rumbo de ellas es posible y es la propuesta que realizamos.

PALABRAS CLAVE

- emociones
- gestión
- equipo
- dinámica
- profesorado

GESTIÓN EMOCIONAL Y ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS

Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo. (Vince Lombardi)

La escuela y el aprendizaje se producen como resultado de un proceso serendípico, y como profesorado nuestra labor es hacer magia para que lo descubierto casi por azar se repita, porque al final todo es una cuestión de cambio de mirada.

Nos sobran más de dos motivos para hablar de gestión emocional y organización de equipos. Somos equipo, del equipo de la *seño*, un equipo de esos que sirven para diseñar, para crear, para construir, para soñar. Hemos pasado por muchos colegios, clases, puestos y cargos, y en todos ellos ha habido siempre un factor común: «si el profesorado está bien, el alumnado y sus familias están bien».



«Si el profesorado está bien, el alumnado y sus familias están bien»

A partir de esta conclusión, presentamos una estrategia completa, compleja y sistematizada que no solo nos ayudará, sino que podría servir como experiencia inspiradora para otras personas y centros que, en función de sus circunstancias y su realidad, podrían customizarla.

FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA: ¿POR QUÉ?

Cuestionarnos los porqués de las cosas es plantearnos las bases o fundamentos.

La normativa vigente otorga importancia a la educación emocional del alumnado no solo como capacidad para desarrollar, sino también como herramienta para el desarrollo íntegro de la persona. Analizadas también las funciones del profesorado en el artículo 91 de LOMLOE, vemos cómo se incide de manera implícita y explícita en la necesidad de trabajar el mundo emocional de la comunidad.

Las investigaciones neurocientíficas que estudian cómo aprende nuestro alumnado inciden en la necesidad de trabajar social y emocionalmente porque nuestro cerebro es social, y porque ya sabemos, como establece Mora, que «solo se aprende aquello que se ama».

Está más que demostrado que la salud física y mental del profesorado dependen en gran parte de las características del entorno (físico y emocional) en el que realizan sus tareas. Cuando las personas nos sentimos bien, tratamos mucho mejor a las personas que nos rodean, lo que afecta el rendimiento.

El modelo «Educar con 3 ces» (Romera, 2019), en el que se ubica esta propuesta, presta especial atención al trabajo emocional tanto del alumnado como del profesorado y las familias, desde un enfoque de educación emocional y emocionante.

Por último, las dos habilidades más buscadas en los empleos de futuro (Foro Económico Mundial, 2020) son comprender las emociones y complementarse con otras personas.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA: ¿PARA QUÉ?

Nos planteamos los siguientes objetivos:

- Reconocer y gestionar las fortalezas y debilidades, tanto las del equipo como las de cada individuo, como medio para desarrollar la confianza y el crecimiento personal y profesional.
- Crear un clima de afecto, confianza y comunicación desde el respeto, la autonomía personal y el disfrute, basado en la expresión de las ideas y las emociones.
- Empoderar a los equipos, motivándolos e influyendo de tal manera que se conviertan en sus propios líderes, incrementando su autonomía personal, su implicación y su compromiso con la organización.

- Desarrollar estrategias para la mejora y el fortalecimiento del trabajo en equipo, potenciando la interdependencia positiva.

PROVOCANDO SERENDIPIAS: ¿CÓMO?

La Organización Mundial de la Salud, en su investigación dirigida a conocer cómo se pueden mejorar los entornos laborales (2010), aglutinó las mejoras en cuatro factores: el ambiente físico, el ambiente psicosocial, los recursos personales y la participación en la comunidad.

Teniendo en cuenta esto, así como nuestra experiencia y el modelo en el que nos ubicamos, proponemos una serie de actuaciones que «conforman» nuestra especial serendipia.

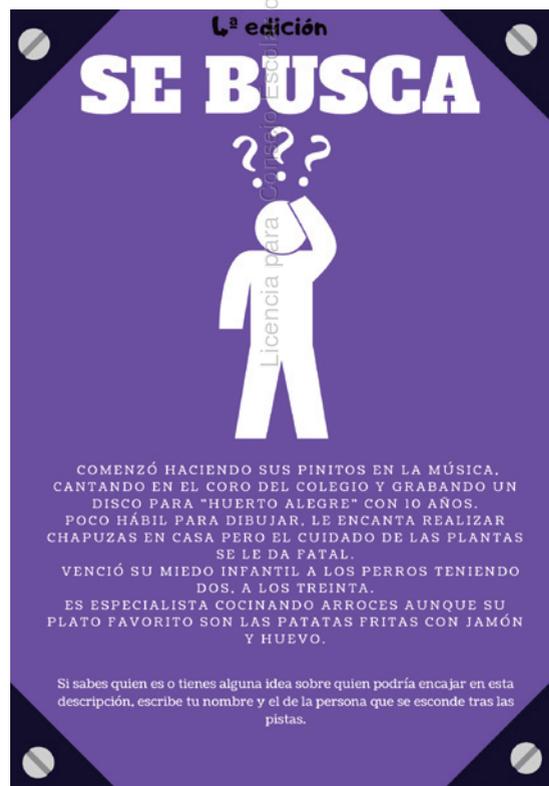
Sentido de pertenencia

Establecer dinámicas y estrategias propias que propicien el sentimiento de arraigo con un grupo al sentirse identificado y compartiendo experiencias, emociones y metas, bajo un ambiente de confianza y un clima de seguridad, celebrando los

Empoderar a los equipos, motivándolos e influyendo de tal manera que se conviertan en sus propios líderes, incrementando su autonomía personal, su implicación y su compromiso con la organización

logros y momentos importantes y consolidando esas relaciones de colaboración en el centro.

Existen webs donde se hace eco de las experiencias vividas, la puesta en marcha del periódico, revista, radio o TV escolar, escuelas abiertas a la comunidad... y es que para aumentar el 14% del profesorado comprometido, establecido según la Encuesta Gallup, nuestro liderazgo tiene que pasar de un estilo transaccional a otro transformacional, porque solo transformando podemos implicar, y solo con personas implicadas nuestra escuela se convertirá en un lugar del que «presumir».



Espacios para compartir

Crear espacios de diálogo y comunicación eficaz emocionalmente. ¿Y si cambiamos la concepción de la escuela? ¿Y si pensamos en una casa, en un hotel, en un castillo, en una ciudad, en un parque? En un lugar apacible... Sin duda nos encontraremos con espacios muy diferentes, con espacios especializados, cómodos, bonitos, luminosos. Espacios abiertos y polivalentes, pasillos muy amplios, mucho cristal y/o madera, tabiques móviles, etcétera.

Si se quiere cambiar la forma de trabajar que se tiene, se tiene que cambiar el espacio. El espacio es lo más tangible, y por tanto es lo que cuenta cómo trabajamos y cómo funcionamos. (Romera y Martínez, 2021)

Sofás, mesas redondas, café, té, agua, flores frescas, corchos, lugares ordenados y limpios, música relajada... Una sala que sirva de encuentro, en la que puede haber una biblioteca de libros prestados, códigos QR con *playlists* cooperativas cuyas canciones forman parte de la biografía musical de cada persona –o lo mismo pero con series y películas–, un panel con las fotografías recientes o de la infancia de todas y cada una de las personas que componen el equipo, o un espacio con el cartel de «Se busca» invitando a jugar a adivinar qué persona del equipo se esconde tras una serie de pistas.

Reconocimientos

Reconocer contribuye a mantener, a mejorar, a potenciar y a tener motivado a nuestro equipo y, por tanto, a que se sientan comprometidos con el proyecto. Reconocer supone activar la emoción de la admiración e implica conocer las fortalezas

de nuestro equipo para darlas a conocer a los demás, visibilizando logros y buenas prácticas, sin limitarnos a los reconocimientos estrictamente profesionales y haciendo que salgan a la luz méritos, fortalezas, cualidades, aspectos en los que puede destacar cada persona (a nivel artístico, musical, literario, culinario, deportivo).

Para sistematizar estos reconocimientos, establecemos un punto en el orden del día en claustros y consejos escolares en el que se felicite o se comparta difundiéndose en la web para que sean conocidos, así como otorgando «premios» especiales.

Escucha

No es al hablar cuando los demás confían, sino al escucharlos y comprenderlos. Es entender y tender puentes entre las personas, comprender sus opiniones, ideas y sentimientos. Escuchar con intencionalidad significa dirigir nuestra atención hacia la otra persona.

Esta dinámica no solo se realiza de forma informal y fortuita, sino que estructuralmente hacemos efectiva esta escucha con entrevistas trimestrales de manera individual y por grupos,

Reconocer contribuye a mantener, a mejorar, a potenciar y a tener motivado a nuestro equipo y, por tanto, a que se sientan comprometidos con el proyecto



organizando y promoviendo claustros narrativos sobre algún libro, artículo o temática en cuestión, para escuchar, para apoyar y para cambiar, para intercambiar opiniones, para mostrar formas de ser y de entender la educación.

Normas de convivencia

No son cuestión baladí, y la forma de implementar las normas no debe ser objetiva ni hacerse de forma inflexible. Las normas están para marcar los límites y el «área de juego» pero, por encima de todo, el foco para aplicarlas son las personas, ya que gestionar las normas es gestionar la convivencia entre las personas, y dicha gestión debe realizarse siempre en

un proceso de adentro hacia afuera, del ser al hacer. Lo ideal es que la norma no sea lo que guíe las relaciones de las personas en un entorno laboral, sino que sea el reflejo de una convivencia basada en algunos de los aspectos mencionados hasta ahora.

Disfrute de momentos

Fomentar los momentos de convivencia, aquellos que nos llevan a conocernos mejor, genera un clima distendido y favorable para la admiración y la alegría. Este «tercer tiempo educativo» es de vital importancia.

Pensar situaciones y encuentros que nos liberen y nos hagan encontrarnos desde otra perspectiva. Organizar comidas o encuentros de bienvenida, celebraciones de cumpleaños, salidas culturales, viajes pedagógicos y fiestas sorpresa es un reto, una necesidad.

Interdependencia positiva

Comprender que el trabajo de cada miembro de la comunidad es indispensable para que el centro logre sus objetivos y que cada uno de ellos tiene algo exclusivo y especial que aportar.

En palabras de Johnson y Johnson (1999):

Los miembros de un equipo deben tener en claro que los esfuerzos de cada integrante no solo lo benefician a él mismo sino también a los demás miembros. Esta interdependencia positiva crea un compromiso con el éxito. Sin interdependencia positiva, no hay cooperación.

Para todo ello, es importante establecer metas conjuntas, así como momentos y tareas de

Comprender que el trabajo de cada miembro de la comunidad es indispensable para que el centro logre sus objetivos y que cada uno de ellos tiene algo exclusivo y especial que aportar

diseño, de implementación y de evaluación porque, como en la tradición sufi de Ubuntu, «soy porque somos».

Participación y comisiones

Aprender a matizar los roles de cada persona es algo que resulta clave: impulsar el trabajo en equipo y la colaboración y buscar el consenso en tareas, responsabilidades y objetivos, desde un liderazgo participativo orientado a las personas. Eso genera un compromiso mayor, incluso cuando los objetivos llegan de un nivel superior. Organizar (teniendo en cuenta el modelo de participación propuesto por Romera) diferentes comisiones como las de fiestas, eventos, estética, salidas y



de formación dan un carácter de horizontalidad al centro que promueve y mejora las relaciones humanas y, por tanto, la escuela.

Interacción y codocencia

Superar la estructura clásica de distribución de clases, alumnado y profesorado encargado y de apoyo es cada vez más necesario. La codocencia implica la presencia de al menos dos docentes en el aula con el mismo nivel de responsabilidad en las tareas de diseño, implementación y evaluación. Un enfoque de codocencia propicia «la mejora en el ambiente de clase, el alivio de problemas, la generación de mejores resultados y el aumento de la capacidad de organización del profesorado» (Fernández Anguita, 2021). Todo esto contribuye a que la integración en los proyectos del centro sea más fácil, los procesos de renovación sean más ágiles, y la transparencia de lo que sucede sea tremendamente clara. Pero todo ello solo es posible cuando existe una interdependencia positiva entre el profesorado y cuando el objetivo común es mucho más importante que el personal.

Acompañamiento

Acompañar a las personas nuevas que llegan y al resto del equipo implica conocer las emociones

Es clave impulsar el trabajo en equipo y la colaboración y buscar el consenso en tareas, responsabilidades y objetivos, desde un liderazgo participativo orientado a las personas

y saber expresar con más exactitud y eficacia cómo nos sentimos. Reconocer los momentos y situaciones cotidianas en los que suelen aparecer emociones inapropiadas en las personas del equipo, empatizando y simpatizando para poder encontrar los antidotos que permitan cambiar de plataforma emocional hacia una más apropiada. Acompañar para sentirse parte de la comunidad y acompañar para conseguir que tengamos el mismo objetivo.

Podemos acompañar con planes estratégicos de formación, con espacios y momentos para compartir, con claustros narrativos, con entrevistas individualizadas... En definitiva, se acompaña estando y siendo, visibilizando y empoderando.

Así programamos serendipias, así propiciamos sinergias, así hacemos «emocional lo emocionante», siendo conscientes de que nuestro impacto, nuestras acciones y nuestra comunicación impactan en el resto del equipo y son vitales. Como decía Gandhi, Premio Nobel de la Paz, «sé el cambio que quieres ver en el mundo, permitiéndote cometer errores».

Referencias bibliográficas

- Fernández Anguita, M. (2021). Codocencia. *La aventura del saber*. Ministerio de Educación y RTVE.
- Foro Económico Mundial (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. VOCEDPlus.
- Johnson, R. T. y Johnson, D. W. (1999). *Aprender juntos y solos*. Buenos Aires: Aique.
- Organización Mundial de la Salud (2010). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*. OMS.

Acompañar a las personas nuevas que llegan y al resto del equipo implica conocer las emociones y saber expresar con más exactitud y eficacia cómo nos sentimos

Romera, M. (2019). *Educación con 3 ces: capacidades, competencias y corazón*. Barcelona: ItkBooks.

Romera, M. y Martínez, O. (2021). *Espacios y tiempos que educan. Propuestas de infantil a secundaria*. Barcelona: ItkBooks.

Hemos hablado de:

- Educación afectiva emocional.
- Coordinación del equipo docente.

Autoría

Olga Martínez Cárdenas

Junta Directiva APFRATO. Equipo Motor de Educar con 3 Ces. Maestra de infantil y primaria y profesora de secundaria
olmacardenas@gmail.com

Víctor de Haro Muñoz

Junta Directiva APFRATO. Equipo Motor de Educar con 3 Ces. Maestro de primaria
victordeharom@gmail.com

Este artículo fue solicitado por AULA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA en marzo de 2022 y aceptado en mayo de 2022 para su publicación.