Enseñar a trabajar en equipo

1. Tratándose de equipos de *aprendizaje* cooperativos, el primer objetivo es obvio: progresar todos en el aprendizaje; saber, al final de cada unidad didáctica y al final de un curso académico determinado, más de lo que sabían al iniciarlo, cada uno según sus capacidades; no se trata de que todos aprendan lo mismo, sino de que cada uno progrese todo lo que pueda en su aprendizaje.
2. Y tratándose de equipos de aprendizaje *cooperativos*, el segundo objetivo es igualmente claro: ayudarse unos a otros, cooperar, para progresar en el aprendizaje.

Insistimos en este aspecto: es muy importante, prácticamente imprescindible, para conseguir el éxito en el aprendizaje, en general, que los participantes estén a gusto juntos, disfruten juntos, lo cual no está reñido, ni mucho menos, con el esfuerzo. Todo lo contrario, cuanto más les cueste conseguir algo y cuanto más deban esforzarse juntos para conseguirlo, más contentos estarán y más disfrutarán cuando lo hayan conseguido. Como los alpinistas: les cuesta mucho esfuerzo y trabajo alcanzar la cima, pero el gozo que sienten cuando la alcanzan es indescriptible.

### Autorregularse como equipo



* Uno de los primeros problemas que aparece, cuando no están acostumbrados a trabajar en equipo, es el ruido y el griterío que se da cuando trabajan varios equipos en la misma aula. Esto obliga al maestro o a la maestra, de vez en cuando, a “gritar” más que ellos para que le oigan y pedirles que, por favor, hablen en voz baja. Suelen hacer caso, pero al cabo de un rato, poco a poco, el volumen de voz va subiendo cada vez más, hasta que de nuevo, el maestro o la maestra debe avisar que no griten tanto… Cuando esto sucede y los propios participantes se dan cuenta de lo bien que trabajan cuando todos hablan en voz baja, y lo difícil que es entenderse dentro de un equipo cuando todos gritan tanto, es el momento de pararse a reflexionar, y frente a este inconveniente, acordar la norma siguiente: «Hablaremos en voz baja para no molestar». De todas formas, para que además la norma surta efecto, es necesario determinar, dentro de cada equipo, quien tendrá la función de «controlar el tono de voz» en el mismo momento que note que hablan demasiado alto.
* Otro hecho muy corriente que causa malestar dentro de un equipo es el siguiente: Alguien participa y habla mucho e impone muchas veces su punto de vista, de modo que los demás apenas pueden participar. Si es así, lo lógico es que el grupo acorde una nueva norma: «Escucharemos el punto de vista de todos». Y determine quién, dentro de cada equipo, se encargará de «moderar la actividad y controlar que las estructuras se apliquen bien, que se sigan todos los pasos».
* También es muy corriente que el material común, no siendo específicamente de nadie, esté generalmente desordenado y tratado con poco cuidado. En este caso, habrá de hacer notar este hecho y llegar fácilmente a la conclusión de que lo mejor para todos los participantes del grupo –y para los demás grupos que quizás comparten el mismo espacio y el mismo material común- éste estuviera siempre a punto y guardado en su sitio. De aquí se deduce otra norma: «Respetaremos el material común del equipo», para lo cual determinaremos quien tendrá, a partir de este momento, la función, dentro de cada equipo, de «tener cuidado del material».
* Tratándose –como hemos defendido desde el inicio- de grupos heterogéneos en cuanto al grado de autonomía de sus participantes, es muy posible que, dentro de cada equipo, haya algún componente con especiales dificultades a la hora de participar y hacer las actividades. A partir de ahí podemos ayudarles a reflexionar: “Somos un equipo y los distintos equipos del grupo formamos una pequeña comunidad, y todos debemos sentirnos importantes y valorados, y, por lo tanto, todos podemos y debemos participar. Si alguien, por lo que sea, tiene más dificultades a la hora de hacerlo, todos debemos ayudarle. Por lo tanto, a partir de ahora podríamos tener esta nueva norma: «Todos nos ayudaremos a la hora de participar». Además, dentro de cada equipo, por turnos, alguien tendrá la función de «ayudar a quien lo necesite»”.
* Así, sucesivamente, se van determinando normas de funcionamiento y de comportamiento cada vez que surja un “caso” que lo aconseje, y vamos desarrollando la responsabilidad de ejercer una serie de funciones dentro del equipo, para el bien del equipo, para mejorar su funcionamiento, de las cuales todos se benefician.

## Pasos para la organización interna de los equipos

Estas dos dimensiones que acabamos de ver –la *conciencia de equipo* y la *autorregulación del equipo*-, relacionadas ambas con la enseñanza-aprendizaje del trabajo en equipo, se desarrollan, de una forma práctica, con los siguientes elementos:

* La elección de un *nombre* y un *logotipo* del equipo, como señal de identidad y para reforzar el sentido de pertinencia a un equipo.
* El recordatorio constante de los *objetivos* que persigue el equipo, de la finalidad que le da sentido.
* La determinación de las *normas* de funcionamiento y de convivencia.
* La organización interna del equipo con la determinación y distribución de los *cargos* a ejercer dentro de él, con la especificación de las *funciones* propias de cada cargo.



* La búsqueda constante de la mejora del equipo a través del establecimiento de sucesivos *Planes de Equipo* –y las correspondientes *revisiones de equipo*- con los objetivos que el equipo se propone para un período de tiempo determinado y los compromisos que los miembros del equipo contraen para conseguir estos objetivos.

La articulación de la “vida” y la “historia” del equipo a través del *Cuaderno del Equipo*.

### Los Planes del Equipo y las revisiones periódicas

1. Se trata –como hemos avanzado en la introducción del Ámbito C- de una “declaración de intenciones”, de un “proyecto”, una previsión de lo que se proponen conseguir, tener en cuenta o fijarse de una forma especial durante el periodo de vigencia del Plan (generalmente, quince días, o un mes).

**Primer Plan del Equipo (Modelo 1):**

En el primer Plan –tal como se muestra en el formulario de la figura 42- constan los dos objetivos básicos propios del aprendizaje cooperativo (*“aprender”* y *“ayudarse unos a otros”*) y el nombre de cada uno de los miembros del equipo, con la función que tiene encomendada. Los *objetivos* y las *funciones* o *responsabilidades* de cada uno dentro del equipo son los dos aspectos que se tendrán especialmente en cuenta durante el periodo de vigencia de este primer Plan del Equipo. Por lo tanto, los educadores y las educadoras del programa harán constantes referencias a estos aspectos durante este período.

Los espacios con el fondo azul claro se reservan para la revisión del plan: cuando el período de vigencia del mismo llegue a su fin, cada equipo, con el apoyo del maestro o la maestra si hace falta, destinarán un tiempo de la sesión a revisar el plan que se habían propuesto, señalando en el espacio reservado para ello:

* Hasta qué punto han alcanzado los objetivos (Necesitamos Mejorar, Bien, Muy Bien)
* Y hasta qué punto ha sido cada uno responsable cumpliendo la función que tenía encomendada (Necesitamos Mejorar, Bien, Muy Bien)

En los dos recuadros restantes responden estas dos cuestiones abiertas, fijándose en las respuestas anteriores:

* ¿Qué es lo que hacemos especialmente bien? (Equivale a lo que en las cuestiones anteriores han respondido Muy Bien)
* ¿Qué debemos de mejorar? (Se corresponde con lo que en las cuestiones anteriores han respondido “Bien” o “Necesitamos Mejorar”).

Tanto en los aspectos positivos como en los negativos deben de fijarse en el equipo en su conjunto y en cada uno de sus miembros en particular.

El maestro o la maestra resaltarán y reforzarán positivamente los aspectos positivos e invitarán a concretar –en el segundo Plan del Equipo, para un nuevo período de tiempo- algún objetivo de equipo y algunos compromisos personales, para ir mejorando paulatinamente el funcionamiento de su equipo.

 **Sucesivos Planes del Equipo (Modelo 3):**

En las figuras 44 y 45 se representa un tercer y último modelo del Plan del Equipo, mucho más complejo y elaborado: el formulario de la figura 44 es propiamente el Plan del Equipo, y el formulario de la figura 45 sirve para la revisión del Plan del Equipo.

El formulario de la figura 44 ya presupone que los equipos están más organizados de modo que ya se han establecido los cargos y los miembros de un equipo conocen –y además lo tienen consignado en el *Cuaderno del Equipo*, del cual hablaremos más adelante- cuáles son las funciones o responsabilidades de cada cargo.



El formulario de la figura 45 sirve para la revisión del Plan del Equipo:

1. En el apartado 1 el equipo debe determinar si han conseguido, o no, los objetivos del equipo (los dos primeros, fijos y comunes a todos los equipos; y el tercero, específico de cada equipo). Además, hayan o no hayan conseguido el objetivo, deben reflexionar en qué deberían mejorar, puesto que se trata de objetivos muy generales que, aunque se hayan alcanzado en principio, siempre pueden progresar en algún aspecto más concreto.
2. En el apartado 2 el equipo reflexiona sobre el ejercicio de los cargos. Mientras cada miembro del equipo responde de si mismo en qué debe mejorar (es decir, reconoce algo que podría haber hecho mejor), los demás miembros del equipo completan la valoración reconociendo algo que ha hecho especialmente bien (un aspecto positivo del compañero en el ejercicio de su cargo).
3. En el apartado 3 son los demás miembros del equipo que valoran hasta qué punto cada uno de ellos ha cumplido su compromiso (lo que cada uno se había propuesto para el bien del equipo). El interesado, por supuesto, puede decir su opinión, pero los que determinan el grado de cumplimiento del compromiso son sus compañeros o compañeras.
4. Finalmente, en el apartado 4, es todo el equipo que hace la valoración global del funcionamiento de su equipo: primero respondiendo tres cuestiones cerradas (indicando el grado con qué se han dado) y, en segundo lugar, respondiendo las dos últimas preguntas abiertas, de la última de las cuales deberán sacar el objetivo específico de su equipo y los compromisos personales de cada uno de sus miembros para el próximo Plan del Equipo.

Por supuesto, este último modelo puede adaptarse a las características de los equipos en los cuales se aplica, teniendo en cuenta su edad, su madurez como equipo, su experiencia en aprendizaje cooperativo.