

el trabajo por equipos en la escuela primaria

II. FORMACION Y ORGANIZACION DEL EQUIPO DE ESCOLARES: PROBLEMAS QUE PUEDEN SURGIR

1. CREACION DEL AMBIENTE ADECUADO.

En éste, como en cualquier otro aspecto de la tarea educativa, es paso previo e indispensable una previa individualización de la enseñanza, pues si bien el trabajo en equipos no es más que una forma de individualización, es indiscutible que la integración del escolar en un equipo hace necesario que éste sepa trabajar individualmente.

La individualización debe comenzar desde el momento en que el alumno ingresa en la escuela, pero dejando de lado utópicas suposiciones y ateniéndonos al hecho concreto de la exigencia del trabajo por equipos que los Nuevos Cuestionarios Nacionales nos han planteado, parece conveniente una breve referencia a la forma en que puede iniciarse al alumno en la enseñanza individualizada, de tal modo que el tiempo normal de adaptación, dos o tres años, pueda quedar reducido a seis meses.

El primer paso es despertar en el alumno la confianza en sí mismo, para lo cual es imprescindible que el maestro demuestre también claramente su confianza en la capacidad del alumno. Cuando no dejamos al niño iniciativa en sus estudios y lo limitamos a seguir nuestros dictados en su formación, incurrimos muy frecuentemente en la infravaloración o en la supervaloración de nuestros alumnos, realmente no es infra ni supervaloración, sino desconocimiento de su verdadera capacidad.

Confiemos, pues, en las posibilidades de nuestros alumnos y comencemos la individualización confeccionándonos un plan de trabajo semanal, indicando en fichas aisladas el trabajo a desarrollar por cada alumno. No hace falta recalcar la necesidad de que estas fichas deben ser siempre cuidadosamente con-

feccionadas y máxime en esta primera etapa. Entreguemos las fichas el primer día de la semana y dejemos a cada alumno en libertad de emprender el trabajo por la materia que desee. Dirijamos su labor a lo largo de la semana prestando nuestra ayuda cuando lo consideremos conveniente. Transcurrida la semana, dediquemos el sábado a comprobar los trabajos realizados y a cerciorarnos por medio de preguntas de que el alumno ha asimilado perfectamente lo que le hemos propuesto. Muy interesante es el vigilar el trabajo de los alumnos para que cada día asimilen la parte correspondiente y no dejen, por ejemplo, para el viernes por la tarde el trabajo de la semana, a sabiendas de que el sábado por la mañana se le harán las preguntas correspondientes.

Cuando hayamos conseguido que el alumno trabaje, y trabaje bien, en estas condiciones, habremos creado el ambiente adecuado, habremos capacitado a nuestros alumnos para formar parte de un equipo de trabajo.

2. CONDICIONES DE LOS ALUMNOS.

El desenvolvimiento psicológico del escolar impone unas limitaciones de carácter cronológico a la formación de los equipos. Los niños menores de ocho años se agrupan alegremente, pero el equipo es de efímera duración y los resultados obtenidos, desde el punto de vista del trabajo escolar, casi nulos, y ello viene determinado por el egocentrismo, de tan firme arraigo todavía en esta edad. De los ocho a los diez años formar equipos es facilísimo, los mismos alumnos lo piden, dan su opinión, seleccionan a sus compañeros, pero la etapa del egocentrismo no ha pasado todavía y, al igual que con anterioridad a los ocho años, la duración del equipo es efímera y su trabajo de escaso valor.

Es a partir de los diez años cuando el niño puede formar parte de un equipo. Ya el niño acepta las re-

glas del juego, coopera con sus compañeros, acepta sus opiniones, etc., el equipo adquiere perdurabilidad y eficacia en su labor.

Independientemente del aspecto cronológico, es indispensable que los alumnos dominen las materias instrumentales.

El hecho de que con anterioridad a los diez años sea muy discutible la eficacia e incluso la conveniencia de que el niño pase a formar parte de un equipo, no quiere decir que con anterioridad debe evitarse toda forma de cooperación; es más, desde la escuela de párvulos debe fomentarse todo síntoma de cooperación, ayuda, etc., y desde luego la individualización de la enseñanza, paso previo al trabajo por equipos como ya queda dicho, debe comenzar el mismo día en que el niño comience la escolaridad.

3. FORMACION DE EQUIPOS.

Las peculiares circunstancias de cada escuela: número de alumnos, grado de instrucción de los mismos, y en especial, su edad cronológica, habrán de ser necesariamente los factores determinantes del sistema a seguir en la formación de los equipos; por ello no podemos aquí más que limitarnos a exponer brevemente las características de los tres procedimientos más usuales:

A) En la *formación espontánea del grupo*, el maestro limitará su actuación a anunciar la formación de los equipos y especificar el número de alumnos que deben integrar cada uno. Seguidamente serán los alumnos los que se agruparán teniendo en cuenta sus aficiones, edad, otras veces por razón de vecindad, ya en la escuela ya en su domicilio, otras el equipo lo habrán formado ya para sus juegos, etc.

B) Si optamos por el *procedimiento sugerido*, es necesaria una previa labor en la que hayamos probado a constituir unos grupos con motivo de una ex-

curción, visita a un centro fabril, equipos para juegos, etc., procurando haber creado una corriente afectiva entre los alumnos que nosotros consideremos conveniente, desde todos los puntos de vista que deben constituir los equipos escolares. Tras algún tiempo de esta labor preparatoria indicaremos a los alumnos que se agrupen, y si nuestra labor previa ha sido eficaz, es posible que los equipos se formen sin tener que introducir en ellos cambio alguno, es decir, tal como habíamos previsto y deseado.

C) Un tercer procedimiento puede ser el *impuesto*; el maestro se limitará a decir cuántos y qué alumnos son los que han de formar cada equipo, procedimiento cómodo y con algunas ventajas a primera vista, pero plagado de dificultades al llevarlo a la práctica. A veces veremos surgir la animadversión, antipatía, etc., entre los componentes del equipo, y cuando el equipo no funcione debidamente los alumnos en su fuero interno estarán convencidos de que el más directo culpable es el maestro «por haber dicho quiénes teníamos que formar el equipo sin dejarnos elegir a nosotros». Este procedimiento sí aparece como único susceptible de seguir en aquellas escuelas en que la enseñanza hasta el momento de formar los equipos haya sido exclusivamente pasiva e individualista.

4. DURACION, NUMERO DE ALUMNOS Y ELECCION DEL «LEADER».

Tres aspectos previos o simultáneos a la formación de los equipos, nunca posteriores a la misma, son la determinación de la *duración del mismo*, *número de alumnos que lo van a integrar* y *elección del «jefe» o «leader»*.

A) En lo que respecta a la *duración del equipo*, nos encontramos, leyendo a los propios iniciadores del trabajo por equipos en la escuela, desde los partidarios de establecerlos por curso, sin introducir

modificación alguna, hasta los que aconsejan una duración de un día. Ambas posturas son extremas y la experiencia aconseja una duración mínima de una semana, espacio de tiempo suficiente para que el equipo haya podido desarrollar un trabajo suficiente para demostrarnos la conveniencia o no de su continuidad; si el funcionamiento ha sido eficiente, nada se opone a que prolonguemos indefinidamente la duración del equipo; si, por el contrario, se ha mostrado negativo, no habremos perdido más que seis días en nuestra labor, y esta pérdida no puede considerarse, aun en los casos más negativos, como muy relativa.

B) Las posiciones extremas, entre los mismos precursores y creadores del sistema, se extienden también a la determinación del número de componentes del equipo, que van desde los partidarios de un solo equipo con todos los componentes de la clase, hasta los partidarios de los equipos de dos escolares. En el primer caso se dificulta, en extremo, el control, apoyo, vigilancia, etc., sobre el equipo, y en el segundo no es posible en una comunidad integrada por dos elementos desenvolver los factores constitutivos de una formación cívico-social. Parece demostrado que los grupos integrados por cuatro a seis alumnos son los más convenientes en todos los aspectos.

C) La elección del «jefe» o «leader» es de trascendental importancia en la marcha del equipo; pensemos en que él debe ser realmente quien coordine los trabajos del equipo, organice, compruebe e incluso dirija los trabajos de cada uno de los miembros del equipo, mantenga en el seno del mismo un espíritu de orden y disciplina y aun en algunas ocasiones ayude al más débil o menos capacitado. No obstante la importancia del «líder» en el equipo, vaya por delante la afirmación de que cuando se ha hecho desde el primer momento enseñanza individualizada y los alumnos se han visto integrados en equipos a los diez años, es posible y conveniente suprimir el «leader» en los equipos de alumnos con edad superior a los trece años.

Al igual que en la formación del equipo, para la elección del «leader» podemos recurrir a tres procedimientos distintos y caracterizados por una progresiva intervención del maestro en la misma: *votación entre alumnos, esperar a que surja espontáneamente, impuesto por el propio maestro.*

1. El sistema de votación es indiscutiblemente el que más encaja dentro de un sistema que preconiza «libertad en el trabajo», pero tiene el grave inconveniente de que al votar los alumnos no hayan tenido en cuenta las condiciones intelectuales, morales, sociales e incluso físicas que son exigibles al «leader», sino únicamente razones de simpatía, superioridad en los juegos, etc. Cuando el resultado de la votación no se considere conveniente, debe intervenir el maestro para convencer a los alumnos de la necesidad de que el cargo recaiga en otro alumno, y si el maestro no se considera capaz de introducir este cambio sin herir la susceptibilidad de sus alumnos, es preferible que de antemano descarte este procedimiento.

2. Esperar a que *surja espontáneamente* es el procedimiento ideal. En la etapa previa a la formación del equipo por el procedimiento sugerido es el momento adecuado para que en cada grupo de alumnos surja uno, al cual se deberán las iniciativas; espontáneamente dirigirá a sus compañeros, ayudará al más débil y hasta procurará mantener una especie de disciplina dentro del grupo, al cual insensible pero gus-

tosamente terminan siguiendo sus compañeros, obediéndole. Traslademos su misión de los aspectos más o menos deportivos en que habrá surgido a las tareas puramente escolares y habremos proporcionado al equipo el «leader» deseado y conveniente.

3. Si nos decidimos por imponerlo directamente habremos de cerciorarnos previamente de sus condiciones y a ser posible procurar que recaiga también en el de más edad dentro del equipo. Este procedimiento, obligado en algunas circunstancias, tiene también el inconveniente de que el equipo achacará todos sus fallos, problemas, etc., no al «leader», sino al hecho de haber venido impuesto por el maestro.

Al igual que en el equipo, se nos plantea en el «leader» la duración del cargo, pero que aquí viene ya determinada por razones de índole psicológica procedentes de los integrantes del equipo. Si bien los alumnos de diez años les conceden privilegios, sin embargo, discuten ya su valía y el procedimiento seguido para su elección. A partir de los doce años le exigen al «leader» eficacia, discuten sus decisiones y si no lo consideran apto para el cargo ellos mismos le sustituirán o solicitarán del maestro dicha sustitución.

Independientemente de la actitud de los componentes del equipo respecto al «leader», el maestro debe vigilar constantemente su comportamiento, y cualquier forma de inmoralidad, favoritismo, propensión al soborno, etc., debe considerarse causa suficiente para proceder a una sustitución.

5. PROBLEMAS QUE PUEDEN SURGIR EN EL SENO DEL EQUIPO.

Una vez organizado el equipo de trabajo y puesto ya en funcionamiento, surgirán a no dudarlo una serie de problemas en parte previsibles, desde un punto de vista general, y que a modo de orientación podemos encasillar en tres grupos:

a) *Los miembros de un equipo desean expulsar a uno de ellos.*—Este hecho suele obedecer a razones de poca eficacia, pereza, conducta inmoral, asociabilidad, intransigencia, mentira, trampa, latrocinio, etc. Como norma general no debe consentirse la expulsión, aunque sí procurar por todos los medios la enmienda del sujeto. Estos casos suelen presentarse más a menudo cuando el equipo ha sido impuesto por el maestro.

b) *Un alumno quiere abandonar el equipo.*—Entendámonos de las razones y, en caso de que sean convincentes, dejémosle durante cierto tiempo haciendo trabajo individual, a la vez que le sugerimos la espontánea incorporación al equipo que desee.

c) *Ningún grupo desea admitir a un determinado alumno.*—Formemos un equipo con los alumnos no admitidos, expulsados y voluntariamente fuera de los grupos. De todos modos lo que bajo ningún concepto puede hacerse es prolongar indefinidamente el desglase de un alumno de la totalidad de los equipos.

En lo que respecta a las relaciones entre el «leader» y los componentes del equipo suelen dar lugar a algún problema, suscitado por la incapacidad del mismo, por tratar de imponer un absolutismo, por su conducta en el aspecto moral, o simplemente (hecho muy frecuente entre los alumnos de más edad) por haber sido impuestos por el maestro. Cuando el origen del conflicto reside en alguna de estas causas la sustitución del «leader» es la medida inmediata y procedente.