

# ENSENYAR A TREBALLAR EN EQUIP

## EL PROGRAMA CA/AC

(COOPERAR PER APRENDRE/APRENDRE A COOPERAR)

JOSÉ RAMÓN LAGO I PERE PUJOLÀS

# ÍNDEX

1 INTRODUCCIÓ	3
2 EL PROGRAMA CA/AC	4
2.1 L'ÀMBIT D'INTERVENCIÓ A: LA COHESIÓ DE GRUP	7
2.2 L'ÀMBIT B D'INTERVENCIÓ B: EL TREBALL EN EQUIP COM A RECURS	10
2.3 L'ÀMBIT D'INTERVENCIÓ C: EL TREBALL EN EQUIP COM A CONTINGUT	12
3 REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	14

**El Programa CA/AC** gira al voltant de l'aprenentatge cooperatiu, és a dir, d'una forma d'estructurar les diferents activitats formatives de les diferents àrees del currículum que propiciï la interacció entre els participants. També gira al voltant del treball en equip, a més –per suposat– de basar-se en la necessària interacció entre el professorat i l'alumnat, i en el treball individual.

Històricament, en les accions educatives, s'ha donat major importància a la interacció asimètrica que s'estableix entre l'educador i l'educand, i a l'esforç i el treball personal, individual, de l'educand. Com millor és la intervenció de l'educador sobre l'alumne i com més gran és l'esforç d'aquest darrer, més gran és el nivell de desenvolupament i d'aprenentatge que assolix l'educand. Des d'aquesta perspectiva, es dona poca importància, per no dir cap, a la interacció més simètrica que pugui establir-se, en l'acció educativa, entre els propis educands. Pràcticament es considera una pèrdua de temps el treball en equip que es pugui dur a terme al llarg de l'acció educativa. Aquesta perspectiva segueix estant molt arrelada en moltes institucions educatives.

No obstant això, des de Piaget (1969) –i altres psicòlegs de l'educació– ha quedat molt clar que la interacció entre iguals que aprenen (nens, joves o adults), en una relació més simètrica, és tan important com la relació més asimètrica entre aquests i el que els ensenya. Des del punt de vista intel·lectual, la relació entre iguals és la més apta per afavorir el veritable intercanvi d'idees i la discussió, és a dir, totes les conductes capaces d'educar la ment crítica, l'objectivitat i la reflexió discursiva.

Per això, en l'estructura d'aprenentatge que hi ha darrere del programa que es presenta en aquest document, a més de (no en lloc de) la interacció educador-educand, es dona una gran importància a la interacció educand-educand i, com a conseqüència, a més de (no en lloc de) l'esforç i el treball individual, es dona també una gran importància al treball en equip. No es tracta, per descomptat, de substituir una cosa per l'altra, sinó d'afegir alguna cosa més al que es venia fent.

Per altra banda, el Procés de Formació/Assessorament sobre el Programa CA/AC també parteix de la base que també hi ha d'haver una estreta interacció i un treball en equip entre el professorat d'un mateix centre i de diferents centres, així com entre el professorat i els professionals d'altres serveis relacionats amb l'educació.

En aquest document, presentem a grans trets els continguts dels tres àmbits d'intervenció del Programa CA/AC (Àmbit A: Cohesió de grup; Àmbit B: Treballen equip com a recurs; i Àmbit C: Treball en equip com a contingut).

El Programa CA/AC ha estat dissenyat, aplicat i avaluat pel Grup de Recerca sobre Atenció a la Diversitat (GRAD) de la Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC), en el marc dels Projecte I+D finançats<sup>1</sup> coneguts per l'acrònim Projecte PAC<sup>2</sup>.

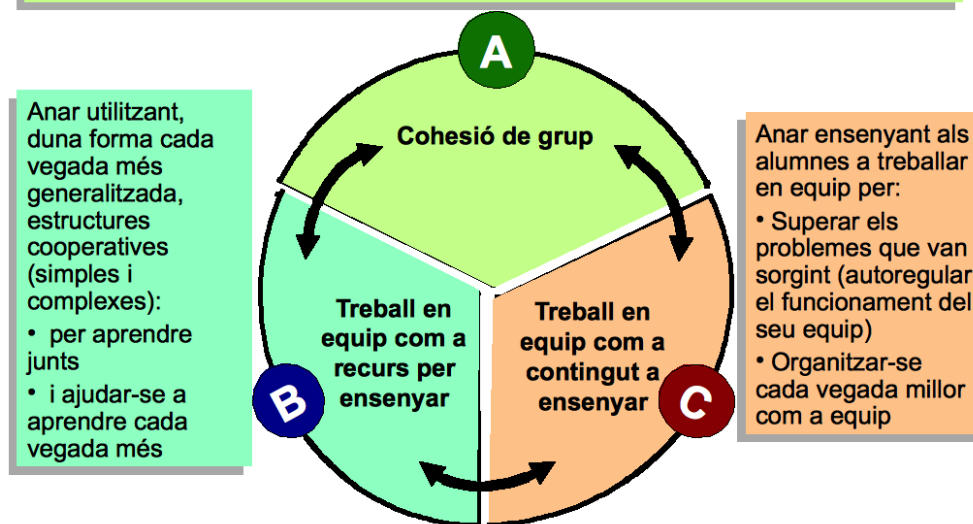
Aquest Programa conté un conjunt d'actuacions que s'ofereixen al professorat per tal que estructurin el treball dels alumnes en la seva aula de forma cooperativa i els ensenyin a treballar i aprendre en equip (Pujolàs i Lago, 2007; Pujolàs, 2008).

Hem donat a aquest programa el nom de Programa CA/AC (Cooperar per Aprendre/Aprendre a Cooperar), inspirant-nos en el títol d'un llibre de Robert Slavin i altres autors<sup>3</sup> perquè ens recorda la doble dimensió des de la qual contemplem el treball en equip cooperatiu: un recurs per aprendre ("Cooperar per Aprendre") i un contingut a aprendre ("Aprendre a Cooperar").

Els recursos didàctics d'aquest programa s'articulen al voltant de tres àmbits d'intervenció estretament relacionats, tal i com es pot apreciar a la figura 1 (Pujolàs, 2008):

Anar creant les condicions òptimes perquè el grup estigui cada vegada més disposat a treballar d'aquesta manera: **Aprendre en equip i ajudar-se a aprendre**

Figura 1. Àmbits d'intervenció del Programa CA/AC



1 Projecte PAC: Programa Didàctic inclusiu per atendre a l'aula a l'alumnat amb necessitats educatives diverses. Una investigació avaluativa (Referència: SEJ2006-01495/EDUC). Projecte PAC (2): Estudi de casos sobre el desenvolupament i el procés d'assessorament del programa de suports educatius inclusius del Projecte PAC (Referència: EDU-2010-19140)

2 Acrònim de Personalització de l'ensenyament, Autonomia de l'alumnat, Cooperació entre iguals. Expressió de tres punts fonamentals d'un dispositiu pedagògic complex per atendre la diversitat de l'alumnat en les aules comunes.

3 SLAVIN, R. E., SHARAN, S., KAGAN, S., HERTZ-LAZAROWITZ, R., WEBB, C. i SCHMUCK, R. (Eds.) (1985): Learning to Cooperate, Cooperating to Learn. New York: Plenum Press

**L'àmbit d'intervenció A** inclou totes les actuacions relatives a la cohesió del grup. L'objectiu és aconseguir que, poc a poc, els alumnes d'una classe es consciencien com a grup i es converteixen cada vegada més en una petita comunitat d'aprenentatge. Sobre aquest àmbit d'intervenció s'ha d'incidir constantment. La cohesió del grup és un aspecte que no es pot deixar mai de banda, donat que en qualsevol moment poden sorgir determinats problemes o dificultats que pertorbin el clima de l'aula i facin necessari el restabliment d'un clima més adient.

El Programa CA/AC inclou tota una sèrie d'actuacions orientades a anar millorant el clima de l'aula, cosa que es duu a terme fonamentalment a l'hora de tutoria (dinàmiques de grup, jocs cooperatius, activitats...). Ens sembla oportú insistir en aquest àmbit d'intervenció, ja que la cohesió del grup classe i un clima d'aula favorable a l'aprenentatge són condicions absolutament necessàries, tot i que no suficients, per poder aplicar una estructura de l'activitat cooperativa. Si el grup no està mínimament cohesionat, si entre la majoria dels alumnes no hi ha un corrent afectiu i de predisposició a l'ajuda mútua, difícilment entendran que els proposem que treballin en equip, ajudant-se els uns als altres per a què tots aprenguin al màxim de les seves possibilitats, en comptes de competir entre ells per veure qui és el primer de classe. Per tant, en el moment que sigui, però especialment en les hores dedicades a l'acció tutorial, és molt important fer activitats i altres dinàmiques de grup que afavoreixin aquesta cohesió i un clima adient per aprendre.

**L'àmbit d'intervenció B** abraça totes les actuacions caracteritzades per l'ús del treball en equip com a recurs per a ensenyar, per tal que els alumnes, treballant d'aquesta manera, aprenguin millor els continguts escolars, ja que s'ajuden els uns als altres. En relació a aquest àmbit d'intervenció, no podem esperar que els alumnes treballin en equip de forma correcta i eficaç pel sol fet que els diguem que ho facin en equip, entre tots, en lloc de fer-ho individualment. Perquè el treball en equip ho sigui de veritat s'han de donar dues condicions: la participació equitativa de tots els seus membres, i la interacció simultània entre tots ells. Per això el Programa CA/AC conté una sèrie d'estructures cooperatives (és a dir, diferents formes d'estructurar o dur a terme el treball en equip) totes les quals assegurin aquestes dues condicions que acabem d'esmentar.

La realització esporàdica (només de tant en tant) d'una activitat organitzada de forma cooperativa és una mesura interessant per introduir l'aprenentatge cooperatiu. No obstant això, per obtenir els beneficis que sens dubte aporta aquesta forma d'organitzar l'activitat a l'aula en l'aprenentatge dels alumnes, és necessari estructurar la classe de manera cooperativa amb més freqüència. En aquest sentit, l'aplicació puntual d'alguna estructura cooperativa a l'hora de dur a terme alguna activitat d'aprenentatge pot contribuir a què el professorat se senti cada vegada més segur amb aquestes estructures i les utilitzi cada vegada més. A mesura que el professorat utilitzi aquestes estructures amb més confiança, és molt possible que acabi organitzant les unitats didàctiques entrelligant-ne unes quantes.

**L'àmbit d'intervenció C**, finalment, parteix de la base que, a més d'un recurs per ensenyar, el treball en equip és un contingut a ensenyar. Inclou les actuacions encaminades a ensenyar els alumnes, d'una forma explícita i sistemàtica, a treballar en equip, a més d'utilitzar, de forma regular, aquesta manera d'organitzar l'activitat a l'aula. Per aquest motiu, des de les diferents àrees del currículum, cal ensenyar els alumnes, d'una forma més estructurada, a treballar en equip, sense deixar de fer servir el treball en equip com a re-

curs per ensenyar. D'aquesta manera, els alumnes tenen l'oportunitat continuada i normalitzada (no forçada) de practicar –i, en conseqüència, de desenvolupar– moltes altres competències bàsiques, especialment les relacionades amb la comunicació.

Amb aquesta finalitat, el Programa CA/AC conté, finalment, la descripció de dos recursos didàctics molt eficaços en aquest sentit –els Plans de l'equip i el Quadern de l'equip–.

L'ensenyament del contingut treball en equip –en tant que és una de les principals competències socials que, entre d'altres competències bàsiques, l'alumne ha d'anar desenvolupant durant l'escolarització– no pot atribuir-se a cap àrea en concret. Aquests continguts transversals corren el risc de no ser ensenyats a la pràctica de cap manera explícita: tot i ser responsabilitat de tots, no ho són específicament de ningú. Determinar quan i com ensenyarem els alumnes a treballar de forma cooperativa ha de ser, doncs, una decisió de la programació del centre.

Aquests àmbits d'intervenció estan estretament relacionats: quan intervenim per cohesionar el grup (àmbit d'intervenció A) contribuïm a crear les condicions necessàries, encara que no suficients, per a què els alumnes treballin en equip (àmbit d'intervenció B) i vulguin aprendre, a més d'aprendre a treballar d'aquesta manera (àmbit d'intervenció C). Però quan utilitzem estructures cooperatives dins l'àmbit d'intervenció B, en realitat també estem contribuint a cohesionar més el grup (àmbit d'intervenció A) i a què els alumnes aprenguin a treballar en equip (àmbit d'intervenció C). De manera semblant, si posem l'èmfasi en ensenyar a treballar en equip (àmbit d'intervenció C), donat que d'aquesta manera utilitzen millor les estructures cooperatives de l'àmbit d'intervenció B, contribuïm a més a cohesionar millor el grup (àmbit d'intervenció A).

## 2.1 L'ÀMBIT D'INTERVENCIÓ A: LA COHESIÓ DE GRUP

Darrere del concepte d'aprenentatge cooperatiu hi ha uns determinats valors com la solidaritat, l'ajuda mútua, el respecte a les diferències... Aquests valors, no obstant, no poden créixer, o creixen amb molta dificultat si no hem preparat el "terreny" abans: en un grup farcit de tensions i rivalitats entre companys, amb algunes persones marginades, excloses o no suficientment valorades... En un grup amb aquestes característiques sona una mica estrany, fora de lloc, demanar als alumnes que formin grups de quatre per ajudar-se mútuament, animar-se, respectar-se i no estar satisfets fins que tothom hagi progressat en el seu propi aprenentatge... Moltes vegades, aquesta manera d'organitzar la classe –al voltant d'equips d'aprenentatge cooperatiu- no acaba de funcionar. No és pas per què no sigui bona en sí mateixa, sinó per què el grup en què s'aplica no està mínimament cohesionat ni preparat.

Per altra banda, és molt difícil aplicar l'aprenentatge cooperatiu en les diverses assignatures d'un dia per l'altre, sense previ avís o una mínima preparació. Generalment, la majoria dels alumnes que volen progressar, que hi estan motivats i que tenen una bona capacitat i major grau d'autonomia, prefereixen treballar sols. A més, moltes persones pensen que, d'alguna manera, organitzar equips cooperatius dins de l'aula és anar contra corrent: la societat actual és cada vegada més competitiva i individualista, cadascú va a la seva i busca el seu propi interès, i a alguns no els importa prescindir dels demés si així aconsegueixen el seu objectiu. En un grup d'alumnes que tinguin, en un major o menor grau, aquestes característiques –la competitivitat i l'individualisme- es percep com una cosa estranya i fora de lloc el proposar-los que s'ajudin entre tots, que cooperin...

Malgrat tot, en alguns grups s'ha comprovat que els equips d'aprenentatge cooperatiu funcionen molt bé. Normalment es tracta de grups molt cohesionats, en els quals el conjunt de l'alumnat té una relació, en major o menor mesura, d'amistat. Porten molt de temps junts i han anat teixint entre ells, al llarg del anys, forts lligams afectius.

Així doncs, abans de deixar de treballar de manera cooperativa en grups poc cohesionats, el que hem de fer és programar activitats amb la finalitat de "posar-los a punt" per treballar d'aquesta forma de manera que no ho trobin tan estrany. Ara bé, per avançar en la direcció de la cohesió de grup hem de disposar dels recursos apropiats, ja que aquesta cohesió és una primera condició necessària, tot i que no suficient, per a estructurar el grup de forma cooperativa.

Efectivament, és evident que, en la majoria dels casos, abans d'introduir l'aprenentatge cooperatiu, haurem de preparar mínimament el grup. Ha d'anar-se creat, poc a poc, un clima favorable a la cooperació, l'ajuda mútua, la solidaritat... Es tracta d'incrementar a poc a poc la consciència de grup, que tots formin part d'una petita comunitat d'aprenentatge. En definitiva, es tracta de programar una sèrie de dinàmiques de grup i altres activitats que afavoreixin aquest clima i contribueixen a crear aquesta consciència col·lectiva de grup. Entenem per dinàmiques de grup el conjunt d'operacions i elements que provoquen en els que hi participen un determinat efecte en funció de les necessitats d'un moment donat en un grup determinat: que els participants es coneguin millor, que interactuïn de forma positiva, que estiguin motivats per treballar en equip, que prenguin decisions consensuades, etc.

Per tant, el que es pretén, amb les intervencions de l'Àmbit A, és descobrir quins són els aspectes relacionats amb la cohesió de grup –què és el que està passant en el grup que dificulta la cohesió- i així, seguida-

ment, programar les activitats i les dinàmiques de grup encaminades a superar els punts dèbils identificats. De totes formes, tampoc no s'ha de caure en l'extrem oposat de voler preparar tant el grup abans d'introduir l'aprenentatge cooperatiu, que mai arribem a veure'l suficientment disposat a treballar d'aquesta manera. Com ja hem dit, els tres àmbits d'intervenció que hem destacat estan estretament relacionats. A mesura que el grup acumuli petites experiències positives de treball en equips cooperatius, la seva cohesió com a grup també augmentarà, i com més cohesionat estigui, més fructíferes seran les successives experiències de treball en equip.

### **On, quan i com treballar la cohesió del grup**

No es tracta de simplement realitzar algunes actuacions aïllades. Més aviat es tracta de quelcom que hem de tenir en compte en el dia a dia del grup mentre duem a terme les diferents activitats programades, ja sigui a les hores de tutoria, ja sigui a les sessions de classe de les diferents àrees: tot el que fem a classe, depenent de com es plantegi, pot contribuir a millorar la cohesió del grup.

De tota manera, la majoria de les actuacions corresponents a aquest àmbit d'intervenció A proposades en el Programa CA/AC es poden dur a terme a les hores de tutoria: activitats per demostrar la importància i l'eficàcia del treball en equip, dinàmiques de grup que fomentin el coneixement mutu, per millorar les relacions entre els alumnes, per prendre decisions consensuades sobre aspectes que afectin tot el grup classe, etc.

Aquestes activitats i dinàmiques de grup, per suposat, no es programen a la babalà, sinó després d'haver analitzat l'estat del grup classe en quant a la seva cohesió, després d'haver identificat els punts dèbils de la cohesió d'un grup en concret. En altres paraules, s'ha d'identificar primer el clima de l'aula, la relació entre els seus components, el valor que es dóna al treball en equip, a la solidaritat, al respecte, etc.

No es tracta, però, de treballar aquest aspecte –la cohesió del grup– només durant les tutories del grup. Es poden utilitzar molts altres moments: l'assemblea de la classe; la salutació inicial, pel matí, i el comiat, per la tarda; moments puntuals de reflexió motivats per algun esdeveniment extraordinari o algun conflicte que hagi aparegut, etc.

A més, podem utilitzar moltes altres activitats destinades, inicialment i principalment, a treballar continguts i competències d'una àrea determinada, les quals, segons com siguin plantejades, poden també ser útils, de forma secundària, per cohesionar el grup. Per exemple, a l'àrea d'expressió plàstica, construir una mascota amb materials que hagin portat tots els alumnes de la classe; a les àrees de llengua i matemàtiques, introduir activitats en les quals els alumnes hagin d'intercanviar els materials de què disposa cadascú per poder culminar la tasca que se'ls ha demanat; destacar els aspectes de grup com ara l'ajuda mútua, la col·laboració, el valor de la diferència... a les activitats proposades per treballar a les diferents àrees; demanar als alumnes de famílies immigrades que expliquin alguna cosa dels seus països d'origen o de la seva cultura per conèixer de primera mà allò que només haguessin pogut conèixer a través d'altres mitjans més indirectes, etc. Tot això, sens dubte, pot contribuir a cohesionar més el grup de classe i millorar el clima o l'ambient de l'aula.



## Les celebracions de grup

Les celebracions de grup mereixen una menció especial donada la seva enorme contribució a la millora del clima de l'aula i la cohesió del grup. Ja ho vàrem afirmar amb tota claredat en una altra ocasió:

Els docents, sovint “pequem” de racionalitzar en excés el procés d'ensenyament i aprenentatge i, des de la nostra òptica tan racional, donem poca importància a aspectes com el reforç positiu, les recompenses de grup i les celebracions. Per suposat, els alumnes han d'estudiar perquè és el que han de fer, és la seva obligació. No obstant això, no els fa cap mal, més aviat el contrari, el reconèixer de tant en tant l'esforç que fan i el felicitar-los si aconsegueixen aprendre allò que cadascú s'havia proposat i, a més, aprenen una mica més a treballar en equip (Pujolàs, 2003, pàg. 123).

Les celebracions de grup cada vegada que s'aconsegueix quelcom gràcies a l'esforç de tots són un element molt important: sentir que han assolit el que s'havien proposat perquè han aconseguit que tots –cadascú dintre de les seves possibilitats- hagin progressat en el seu aprenentatge. A partir d'aquesta constatació, se senten valorats i respectats, condicions indispensables per a què els alumnes vagin reafirmant el compromís d'aprendre i renovin l'entusiasme per treballar i formar part d'un equip cooperatiu i d'un grup de classe que s'ha anat convertint, i es va convertint cada vegada més, en una petita comunitat d'aprenentatge. Així mateix, són condicions imprescindibles per a què els alumnes, cada vegada més, reafirmin l'autoconvenciment de sentir-se, tots, capaços d'aprendre: uns gràcies a l'ajuda dels demés quan ha estat necessari, i altres satisfets per haver contribuït a fer que els companys aprenguin.

Estem convençuts que, en general, fa falta introduir a la classe més elements de celebració (sempre, és clar, que hi hagi quelcom important a celebrar). Aquestes celebracions de grup són més freqüents a l'educació infantil i primària, i menys a la secundària. Postman (2000) denuncia que, des d'una mentalitat que valora exclusivament la utilitat “econòmica”, es considera “una futilitat o un ornament, és a dir, la pèrdua d'un temps molt valuós” qualsevol activitat escolar de caràcter festiu o de celebració que no tingui una finalitat estrictament acadèmica. En canvi, en realitat, no celebrar l'èxit col·lectiu segurament equival a perdre una ocasió immillorable per reforçar les ganes d'aprendre de molts alumnes a qui bona falta els fa.

## Dimensions d'anàlisi del grau de cohesió del grup

En el Programa CA/AC s'han considerat cinc dimensions diferents, totes elles relacionades amb allò que, en termes generals, hem anomenat la cohesió del grup. Són les següents:

1. La participació de tots els membres del grup i la presa consensuada de decisions.
2. El coneixement mutu i les relacions positives i d'amistat entre l'alumnat del grup.
3. El coneixement mutu i les relacions positives i d'amistat entre l'alumnat corrent i l'alumnat amb alguna discapacitat o d'origen cultural diferent.
4. La predisposició al treball en equip i la consideració d'aquest com quelcom d'important a la societat actual i més eficaç que el treball individual.
5. La disposició envers la solidaritat, l'ajuda mútua, el respecte a les diferències i la convivència.

Per a cadascuna d'aquestes dimensions, el programa ofereix al professorat una sèrie d'actuacions (activitats de reflexió i dinàmiques de grup) que poden ser útils a l'hora de treballar aquestes dimensions amb els alumnes. Lògicament, es comença per aquells aspectes que, en la reflexió i anàlisi sobre la cohesió d'un grup determinat d'alumnes –dut a terme al principi del procés de formació/assessorament-, es consideren més urgents, aquells que constitueixen els punts dèbils d'un grup classe determinat.

## 2.2 L'ÀMBIT B D'INTERVENCIÓ B: EL TREBALL EN EQUIP COM A RECURS

Suposem que el grup ja està a punt (o més a punt, ja que a punt del tot és difícil que ho estigui...) i disposat a realitzar les activitats de manera cooperativa, ja que, d'acord amb el que s'ha dit en relació a l'àmbit d'intervenció A, abans de proposar al grup que treballin en equips cooperatius hem dut a terme un seguit d'actuacions amb la finalitat de cohesionar més el grup i sensibilitzar-los per treballar en equip. Això, però, tot i ser necessari, no és suficient. No pel sol fet de què el grup estigui molt cohesionat, els alumnes es posen espontàniament a treballar junts de manera cooperativa, sense més. El més habitual és que sorgeixin algunes resistències perquè els costa treballar d'aquesta manera; en el fons tendeixen a ser individualistes i inclús competitius, seguint l'orientació que ha tingut l'ensenyament que generalment han rebut fins aquest moment.

Es tracta d'una qüestió molt important. Ja hem advertit que la simple consigna que han de treballar en equip, ajudant-se els uns als altres i fent la feina entre tots, no és suficient. Cadascú va a la seva, si és que fa res, i no compta amb la resta de l'equip, o bé uns aprofiten que treballen al costat d'altres per copiar el que fan els demés, sense preocupar-se ni molt menys d'aprendre-ho... Fa falta quelcom que en cert sentit els obligui a treballar junts, a comptar els uns amb els altres, a no accontentar-se fins que tots els membres de l'equip aprenguin o sàpiguen fer el que estan aprenent... És a dir, es tracta d'utilitzar el que anomenem estructures de la activitat cooperatives que ens assegurin la participació equitativa de tots els membres d'un equip i la interacció simultània entre ells quan treballen en equip.

Les actuacions del primer nivell d'intervenció (de l'àmbit d'intervenció A) no són exclusives d'una estructuració cooperativa de l'aprenentatge. Es poden dur a terme, i s'han de dur a terme, si és necessari, encara que no apliquem el treball en equip. Hem de considerar-les com actuacions necessàries, si no imprescindibles, però insuficients per acabar estructurant de forma cooperativa les activitats educatives. En un segon nivell cal fer un altre pas i utilitzar, en les activitats d'aprenentatge, el treball en equips reduïts d'alumnes com a recurs per assegurar la cooperació –la participació equitativa i la interacció simultània– i així aprendre millor els continguts i assolir millor els objectius de les diferents àrees. Per això hem de dur a terme les actuacions previstes en l'àmbit d'intervenció B: el treball en equip com a recurs per assolir els objectius propis de cada àrea.

Posem un exemple: el mestre, o el professor d'una àrea determinada, té estructurats els continguts de diverses unitats didàctiques (UD) o temes, d'una duració variable. En cada UD, la seqüència aproximadament sempre és la mateixa: la presentació dels objectius didàctics, una explicació inicial i un seguit d'activitats que els participants han de realitzar, alternades amb explicacions puntuals del docent per resoldre dubtes o matisar algun aspecte dels continguts tractats. Davant d'aquesta estructura individual, per fer de manera cooperativa (no individual) aquestes mateixes activitats, el mestre pot distribuir els alumnes en equips de quatre membres i utilitzar, per exemple, l'estructura cooperativa coneguda com 1-2-4: primer resolen cada exercici individualment, després el discuteixen de dos en dos i finalment arriben a un acord tots quatre alumnes: d'aquesta manera s'assegura més que tots participin i que interactuïn entre ells.

El que ofereix aquest àmbit del Programa CA/AC són un conjunt d'estructures cooperatives (algunes més simples –com l'1-2-4 que acabem de citar– i d'altres més complexes que anomenem tècniques –com els Grups d'investigació o el Trencaclosques-). Totes aquestes estructures especifiquen els passos concrets que han d'anar fent els alumnes quan treballen en equip per tal que tots tinguin l'oportunitat de participar i ho facin, i, alhora, tots interactuïn al màxim.

Les actuacions pròpies d'aquest àmbit han de constituir, per als participants, petites experiències positives, reals, de treball en equip, perquè puguin comprovar que treballar així és més agradable i eficaç, perquè tenen l'ajuda immediata d'algun company i, si volen treballar, poden fer-ho perquè entre tots descobreixen la manera més adient de fer cada activitat.

Si aquestes experiències són positives, els mateixos participants demanen poder treballar més sovint d'aquesta manera. Al mateix temps, aquestes petites experiències –petites, perquè duren part d'una sessió de classe– ens serveixen per identificar els punts febles del treball en equip en general, o d'un equip en particular. A partir d'aquí, a poc a poc, podem anar modelant el funcionament intern dels equips –destacant el que fan correctament i corregint el que no acaben de fer bé– i progressivament anem introduint els elements que ajuden a l'organització interna dels equips i possibiliten un millor funcionament dels mateixos. Aquests elements ja formen part de l'àmbit d'intervenció C (del qual parlem tot seguit).

## 2.3 L'ÀMBIT D'INTERVENCIÓ C: EL TREBALL EN EQUIP COM A CONTINGUT

Un dels pilars fonamentals del canvi estructural que proposa el Programa CA/AC és el treball en equip, que suposa la participació de tot l'alumnat i la interacció entre iguals a més de, per suposat, la interacció professorat-alumnat i el treball individual de l'alumnat.

De tota manera, hem de tenir en compte que no tothom té les mateixes qualitats específiques per saber treballar en equips reduïts, cosa que és més difícil del que pugui semblar inicialment. Per això no n'hi ha prou amb fer-los treballar en equip dins de les sessions, igual que passa amb moltes altres competències que hem de desenvolupar mitjançant l'educació. És veritat que s'aprèn a parlar parlant, i a escriure escrivint; però la pràctica espontània d'aquestes competències no és suficient per desenvolupar-les al màxim: per aprendre a parlar i a escriure correctament, és necessari, a més, ensenyar aquestes competències d'una manera sistemàtica i persistent.

Això mateix passa amb l'aprenentatge del treball en equip: no és suficient que aprenguin a treballar en equip amb la pràctica, treballant en equip per realitzar les activitats de les diferents sessions. És necessari que, a més, els hi ensenyem d'una forma sistemàtica, estructurada, ordenada i persistent. Cal mostrar als alumnes en què consisteix formar un equip de treball i com poden organitzar-se millor per a què el seu equip rendeixi al màxim i puguin beneficiar-se al màxim d'aquesta manera de treballar. Així doncs, el treball en equip no és només un recurs per ensenyar (com hem destacat a l'àmbit d'intervenció B), sinó també un contingut més que hem d'ensenyar (com pretenem destacar a l'àmbit d'intervenció C). Si això és així, hem d'ensenyar aquesta competència com a mínim d'una forma tan sistemàtica i persistent com ensenyem la resta de competències de les diferents àrees.

Ensenyar a treballar en equip als nostres alumnes consisteix bàsicament en tres aspectes: 1) ajudar-los a especificar amb claredat els objectius que es proposen, les metes que han d'assolir; 2) ensenyar-los a organitzar-se com equip per aconseguir aquests objectius (cosa que suposa la distribució de diferents rols i responsabilitats dintre de l'equip i el repartiment de les diferents tasques, si es tracta de fer quelcom entre tots); 3) ensenyar-los a autorregular el funcionament del seu propi equip: identificar el que no fan correctament i el que els impedeix aconseguir allò que persegueixen i posar els mitjans per superar progressivament aquests aspectes negatius de manera que aprenguin les habilitats socials imprescindibles per treballar en grups reduïts mitjançant la pràctica.

Més concretament, ensenyar a treballar en equip suposa tenir molt en compte aquests aspectes:

**A. Per a què el treball en equip sigui eficaç, el primer que els alumnes d'un equip han de tenir clar són els objectius que persegueixen: aprendre i ajudar-se a aprendre.** Tenir clars aquests objectius i unir-se per assolir-los millor equival a incrementar el que tècnicament es coneix com interdependència positiva de finalitats.

**B. També és molt important, si no imprescindible, l'exercici de diferents rols dins de l'equip: coordinador, secretari, responsable del material, portaveu, ajudant, etc.** Per accentuar el que es coneix com interdependència positiva de rols és necessari que cada membre de l'equip tingui assignada una funció i sàpiga exactament què ha de fer (les responsabilitats que té) per exercir-la. Igualment, si l'equip ha de fer o produir res (un treball escrit, un mural, una presentació oral...) és necessari que es distribueixin el treball a realitzar (que tots participin en el treball) i així incrementar el que s'anomena interdependència positiva de tasques.

**C. Poc a poc, aquests equips de treball –que quan s'estabilitzen anomenem equips de base– es converteixen en les unitats bàsiques de distribució dels participants.** Ja no es tracta d'un equip esporàdic, format per dur a terme en equip les activitats previstes en una sessió de classe, sinó d'equips estables que treballen junts cada vegada que el professor ho requereix. A mesura que treballen junts, es coneixen més a fons i es fan més amics, cosa que va incrementant la seva interdependència positiva d'identitat. Per incrementar aquesta identitat es poden utilitzar diferents recursos: posar nom a l'equip, tenir un logotip, guardar els seus papers en el que anomenem el quadern de l'equip, etc.

**D. Entre les habilitats socials pròpies del treball en grups reduïts podem citar les següents:** escoltar amb atenció els companys, fer servir un to de veu suau, respectar el torn de paraula, preguntar amb correcció, compartir les coses i les idees, demanar ajuda amb correcció, ajudar els companys, acabar les tasques, estar atent, controlar el temps de treball, etc. Aquestes habilitats socials poden convertir-se en compromisos personals, entesos com la contribució personal de cada membre de l'equip al seu bon funcionament. Les revisions periòdiques que l'equip fa sobre la marxa del grup ajuden en aquest sentit.

Per altra banda, la seqüenciació d'aquest aprenentatge no ve determinat per temes de duració variable, sinó per successives planificacions de l'equip que poden tenir un caràcter més regular i una duració més estable (un mes, un mes i mig, un trimestre...). A cada planificació, l'equip elabora un pla de l'equip, que es converteix en el mitjà fonamental per treballar en aquest àmbit d'intervenció. Un pla de l'equip és una declaració d'intencions que cada equip es proposa per un període de temps determinat. En ell, hi fan constar el càrrec o rol que exercirà cadascun d'ells, els objectius que es plantegen tenir en compte de manera especial i els compromisos personals (relacionats amb alguna habilitat social que han de perfeccionar). Durant el període de vigència d'un pla de l'equip determinat, i al final d'aquest període, els alumnes es reuneixen per avaluar-lo, revisar el funcionament de l'equip durant aquest període de temps, identificar allò que fan especialment bé i els aspectes que han de millorar, i determinar, a partir d'aquesta valoració, els objectius i els compromisos personals del següent pla de l'equip.

Aquesta forma de procedir demana que els equips de base siguin estables, que els seus components romanguin junts un temps suficient com per poder dur a terme diferents plans de l'equip, de manera que tinguin l'oportunitat de canviar les coses que no acaben de funcionar i consolidar allò que fan bé.

Poc a poc, planificació rere planificació, el funcionament dels equips va millorant perquè van interioritzant i consolidant les habilitats socials relacionades amb el treball en equip: les relacions entre els participants es fan més positives perquè es coneixen més, es respecten més i són més amics... D'aquesta manera, poc a poc, aprenen a treballar en equip perquè s'organitzen i funcionen millor com equips de treball cooperatiu.

El que ofereix el Programa CA/AC en relació a aquest àmbit són els instruments (Pla de l'equip i Quadern de l'Equip) i les orientacions necessàries per ensenyar a treballar en equip als alumnes.

POSTMAN, N. (2000): *Fi de l'educació. Una redefinició del valor de l'escola*. Vic: Eumo.

PUJOLÀS, P. (2003): *Aprendre junts alumnes diferents. Els equips d'aprenentatge cooperatiu a l'aula*. Vic: Eumo.

PUJOLÀS, P. (2008). *9 ideas claus: el aprendizaje cooperativo*. Grao: Barcelona.

PUJOLÀS, P. i LAGO, J. R. (2007). "La organización cooperativa de la actividad educativa". En J. Bonals, y M. Sanchez-Cano. *Manual de asesoramiento psicopedagógico*. Barcelona: Graó