

ENSEÑAR A TRABAJAR EN EQUIPO

EL PROGRAMA CA/AC

(COOPERAR PARA APRENDER / APRENDER A COOPERAR)

JOSÉ RAMÓN LAGO Y PERE PUJOLÀS



UNIVERSITAT DE VIC
UNIVERSITAT CENTRAL
DE CATALUNYA



Grup de Recerca en
Atenció a la Diversitat



Centre d'Innovació
i Formació Educativa
UVic - UCC



ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	3
2 EL PROGRAMA CA/AC	4
2.1 EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN A: LA COHESIÓN DE GRUPO	7
2.2 EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN B: EL TRABAJO EN EQUIPO COMO RECURSO	10
2.3 EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN C: EL TRABAJO EN EQUIPO COMO CONTENIDO	12
3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14

El Programa CA / AC gira alrededor del aprendizaje cooperativo, es decir, de una forma de estructurar las diferentes actividades formativas de las diferentes áreas del currículo que propicie la interacción entre los participantes. También gira alrededor del trabajo en equipo, además -por supuesto- de basarse en la necesaria interacción entre el profesorado y el alumnado, y en el trabajo individual.

Históricamente, en las acciones educativas, se ha dado mayor importancia a la interacción asimétrica que se establece entre el educador y el educando, y al esfuerzo y el trabajo personal, individual, del educando. Cuanto mejor es la intervención del educador sobre el alumno y cuanto mayor es el esfuerzo de este último, mayor es el nivel de desarrollo y de aprendizaje que logra el educando. Desde esta perspectiva, se da poca importancia, por no decir ninguna, a la interacción más simétrica que pueda establecerse, en la acción educativa, entre los propios educandos. Prácticamente se considera una pérdida de tiempo el trabajo en equipo que se pueda llevar a cabo a lo largo de la acción educativa. Esta perspectiva sigue estando muy arraigada en muchas instituciones educativas.

Sin embargo, desde Piaget (1969) -y otros psicólogos de la educación- ha quedado muy claro que la interacción entre iguales que aprenden (niños, jóvenes o adultos), en una relación más simétrica, es tan importante como la relación más asimétrica entre éstos y el que les enseña. Desde el punto de vista intelectual, la relación entre iguales es la más apta para favorecer el verdadero intercambio de ideas y la discusión, es decir, todas las conductas capaces de educar la mente crítica, la objetividad y la reflexión discursiva.

Por ello, en la estructura de aprendizaje que hay detrás del programa que se presenta en este documento, además de (no en lugar de) la interacción educador-educando, se da una gran importancia a la interacción educando-educando y como consecuencia, además de (no en lugar de) el esfuerzo y el trabajo individual, se da también una gran importancia al trabajo en equipo. No se trata, por supuesto, de sustituir una cosa por otra, sino de añadir algo más a lo que se venía haciendo.

Por otra parte, el Proceso de Formación / Asesoramiento sobre el Programa CA / AC parte de la base de que también debe haber una estrecha interacción y un trabajo en equipo entre el profesorado de un mismo centro y de diferentes centros, así como entre el profesorado y los profesionales de otros servicios relacionados con la educación.

En este documento, presentamos a grandes rasgos los contenidos de los tres ámbitos de intervención del Programa CA / AC (Ámbito A: Cohesión de grupo; Ámbito B: Trabajo en equipo como recurso; y Ámbito C: Trabajo en equipo como contenido).

Investigación sobre Atención a la Diversidad (GRAD) de la Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña (UVic-UCC), en el marco de los Proyecto I + D financiados conocidos por el acrónimo Proyecto PAC. Este Programa contiene un conjunto de actuaciones que se ofrecen al profesorado para que estructuren el trabajo de los alumnos en su aula de forma cooperativa y los enseñen a trabajar y aprender en equipo (Pujolàs y Lago, 2007; Pujolàs, 2008).

Hemos dado a este programa el nombre de Programa CA / AC (Cooperar para Aprender / Aprender a Cooperar), inspirándonos en el título de un libro de Robert Slavin y otros autores porque nos recuerda la doble dimensión desde la que contemplamos el trabajo en equipo cooperativo: un recurso para aprender (“Cooperar para Aprender”) y un contenido a aprender (“Aprender a Cooperar”).

Los recursos didácticos de este programa se articulan en torno a tres ámbitos de intervención estrechamente relacionados, tal y como se puede apreciar en la figura 1 (Pujolàs, 2008):

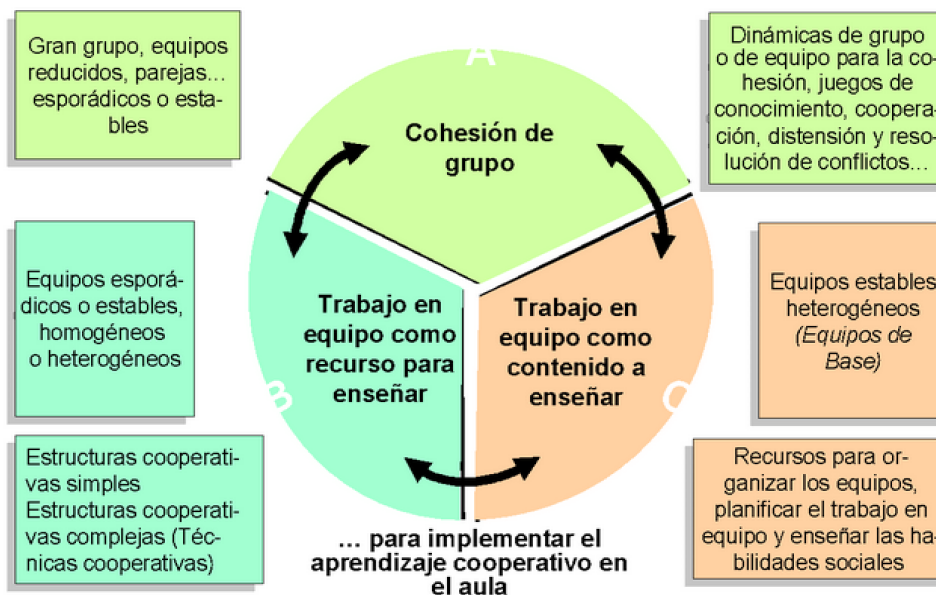


Figura 1. Ámbitos de intervención del Programa CA/AC

El ámbito de intervención A incluye todas las actuaciones relativas a la cohesión del grupo. El objetivo es conseguir que, poco a poco, los alumnos de una clase se conciencien como grupo y se convierten cada vez más en una pequeña comunidad de aprendizaje. Sobre este ámbito de intervención se debe incidir constantemente. La cohesión del grupo es un aspecto que no se puede dejar de lado, dado que en cualquier momento pueden surgir determinados problemas o dificultades que perturben el clima del aula y hagan necesario el restablecimiento de un clima más adecuado.

El Programa CA / AC incluye toda una serie de actuaciones orientadas a ir mejorando el clima del aula, lo que se lleva a cabo fundamentalmente a la hora de tutoría (dinámicas de grupo, juegos cooperativos, actividades...).

Nos parece oportuno insistir en este ámbito de intervención, ya que la cohesión del grupo clase y un clima de aula favorable al aprendizaje son condiciones absolutamente necesarias, aunque no suficientes, para poder aplicar una estructura de la actividad cooperativa. Si el grupo no está mínimamente cohesionado, si entre la mayoría de los alumnos no hay un vínculo afectivo y de predisposición a la ayuda mutua, difícilmente entenderán que les propongamos que trabajen en equipo, ayudándose unos a otros para que todos aprendan al máximo de sus posibilidades, en vez de competir entre ellos para ver quién es el primero de clase. Por tanto, en el momento que sea, pero especialmente en las horas dedicadas a la acción tutorial, es muy importante hacer actividades y otras dinámicas de grupo que favorezcan esta cohesión y un clima adecuado para aprender.

El ámbito de intervención B abarca todas las actuaciones caracterizadas por el uso del trabajo en equipo como recurso para enseñar, para que los alumnos, trabajando de esta manera, aprendan mejor los contenidos escolares, ya que se ayudan unos a otros. En relación a este ámbito de intervención, no podemos esperar que los alumnos trabajen en equipo de forma correcta y eficaz por el solo hecho de que les digamos que lo hagan en equipo, entre todos, en lugar de hacerlo individualmente. Para que el trabajo en equipo lo sea de verdad deben darse dos condiciones: la participación equitativa de todos sus miembros, y la interacción simultánea entre todos ellos.

Por eso el Programa CA / AC contiene una serie de estructuras cooperativas (es decir, diferentes formas de estructurar o llevar a cabo el trabajo en equipo) que aseguran estas dos condiciones que acabamos de mencionar.

La realización esporádica (sólo de vez en cuando) de una actividad organizada de forma cooperativa es una medida interesante para introducir el aprendizaje cooperativo. Sin embargo, para obtener los beneficios que sin duda aporta esta forma de organizar la actividad en el aula en el aprendizaje de los alumnos, es necesario estructurar la clase de forma cooperativa con más frecuencia. En este sentido, la aplicación puntual de alguna estructura cooperativa a la hora de llevar a cabo alguna actividad de aprendizaje puede contribuir a que el profesorado se sienta cada vez más seguro con estas estructuras y las utilice cada vez más. A medida que el profesorado utilice estas estructuras con más confianza, es muy posible que acabe organizando las unidades didácticas entrelazando unas cuantas.

El ámbito de intervención C, finalmente, parte de la base que, además de un recurso para enseñar, el trabajo en equipo es un contenido a enseñar. Incluye las actuaciones encaminadas a enseñar a los alumnos, de una forma explícita y sistemática, a trabajar en equipo, además de utilizar, de forma regular, esta manera de organizar la actividad en el aula. Por este motivo, desde las diferentes áreas del currículo, hay que

enseñar a los alumnos, de una forma más estructurada, a trabajar en equipo, sin dejar de utilizar el trabajo en equipo como recurso para enseñar. De esta manera, los alumnos tienen la oportunidad continuada y normalizada (no forzada) de practicar -y, en consecuencia, de desarrollar muchas otras competencias básicas, especialmente las relacionadas con la comunicación.

Con este fin, el Programa CA / AC contiene, finalmente, la descripción de dos recursos didácticos muy eficaces en este sentido -los Planes del equipo y el Cuaderno del equipo-.

La enseñanza del contenido trabajo en equipo -en tanto que es una de las principales competencias sociales que, entre otras competencias básicas, el alumno debe ir desarrollando durante la escolarización- no puede atribuirse a ninguna área en concreto. Estos contenidos transversales corren el riesgo de no ser enseñados en la práctica de ninguna manera explícita: a pesar de ser responsabilidad de todos, no lo son específicamente de nadie. Determinar cuándo y cómo enseñaremos a los alumnos a trabajar de forma cooperativa debe ser, pues, una decisión de la programación del centro.

Estos ámbitos de intervención están estrechamente relacionados: cuando intervenimos para cohesionar el grupo (ámbito de intervención A) contribuimos a crear las condiciones necesarias, aunque no suficientes, para que los alumnos trabajen en equipo (ámbito de intervención B) y quieran aprender, además de aprender a trabajar de esta manera (ámbito de intervención C). Pero cuando utilizamos estructuras cooperativas dentro del ámbito de intervención B, en realidad también estamos contribuyendo a cohesionar más el grupo (ámbito de intervención A) y en el que los alumnos aprendan a trabajar en equipo (ámbito de intervención C). De manera similar, si ponemos el énfasis en enseñar a trabajar en equipo (ámbito de intervención C), dado que de esta manera utilizan mejor las estructuras cooperativas del ámbito de intervención B, contribuimos además a cohesionar mejor el grupo (ámbito de intervención A).

2.1 EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN A: LA COHESIÓN DE GRUPO

Detrás del concepto de aprendizaje cooperativo hay unos determinados valores como la solidaridad, la ayuda mutua, el respeto a las diferencias... Estos valores, sin embargo, no pueden crecer, o crecen con mucha dificultad si no hemos preparado el “terreno” antes: en un grupo lleno de tensiones y rivalidades entre compañeros, con algunas personas marginadas, excluidas o no suficientemente valoradas... En un grupo con estas características suena un poco extraño, fuera de lugar, pedir a los alumnos que formen grupos de cuatro para ayudarse mutuamente, animarse, respetarse y no estar satisfechos hasta que todo el mundo haya progresado en su propio aprendizaje... Muchas veces, esta manera de organizar la clase -alrededor de equipos de aprendizaje cooperativo- no acaba de funcionar. No es porque no sea buena en sí misma, sino porque el grupo en el que se aplica no está mínimamente cohesionado ni preparado.

Por otra parte, es muy difícil aplicar el aprendizaje cooperativo en las diversas asignaturas de un día para otro, sin previo aviso o una mínima preparación. Generalmente, la mayoría de los alumnos que quieren progresar, que están motivados y que tienen una buena capacidad y mayor grado de autonomía, prefieren trabajar solos. Además, muchas personas piensan que, de alguna manera, organizar equipos cooperativos dentro del aula es ir contra corriente: la sociedad actual es cada vez más competitiva e individualista, cada uno va a lo suyo y busca su propio interés, y a algunos no les importa prescindir de los demás si así consiguen su objetivo. En un grupo de alumnos que tengan, en un mayor o menor grado, estas características -la competitividad y la individualismo- se percibe como algo extraño y fuera de lugar el proponerles que se ayuden entre todos, que cooperen...

Sin embargo, en algunos grupos se ha comprobado que los equipos de aprendizaje cooperativo funcionan muy bien. Normalmente se trata de grupos muy cohesionados, en los que el conjunto del alumnado tiene una relación, en mayor o menor medida, de amistad. Llevan mucho tiempo juntos y han ido tejiendo entre ellos, a lo largo de los años, fuertes lazos afectivos.

Así pues, antes de dejar de trabajar de forma cooperativa en grupos poco cohesionados, lo que tenemos que hacer es programar actividades con el fin de “ponerlos a punto” para trabajar de esta forma de manera que no lo encuentren tan extraño. Ahora bien, para avanzar en la dirección de la cohesión de grupo tenemos que disponer de los recursos apropiados, ya que esta cohesión es una primera condición necesaria, aunque no suficiente, para estructurar el grupo de forma cooperativa.

Efectivamente, es evidente que, en la mayoría de los casos, antes de introducir el aprendizaje cooperativo, tendremos que preparar mínimamente el grupo. Debe irse creando, poco a poco, un clima favorable a la cooperación, la ayuda mutua, la solidaridad... Se trata de incrementar poco a poco la conciencia de grupo, que todos formen parte de una pequeña comunidad de aprendizaje. En definitiva, se trata de programar una serie de dinámicas de grupo y otras actividades que favorezcan este clima y contribuyan a crear esta conciencia colectiva de grupo. Entendemos por dinámicas de grupo el conjunto de operaciones y elementos que provocan en los que participan un determinado efecto en función de las necesidades de un momento dado en un grupo determinado: que los participantes se conozcan mejor, que interactúen de forma positiva, que estén motivados para trabajar en equipo, que tomen decisiones consensuadas, etc.

Por lo tanto, lo que se pretende, con las intervenciones del Ámbito A, es descubrir cuáles son los aspectos relacionados con la cohesión de grupo -qué es lo que está pasando en el grupo que dificulta la cohesión- y así, a continuación, programar las actividades y las dinámicas de grupo encaminadas a superar los puntos débiles identificados.

De todas formas, tampoco hay que caer en el extremo opuesto de querer preparar tanto el grupo antes de introducir el aprendizaje cooperativo, que nunca llegamos a verlo suficientemente dispuesto a trabajar de esta manera. Como ya hemos dicho, los tres ámbitos de intervención que hemos destacado están estrechamente relacionados. A medida que el grupo acumule pequeñas experiencias positivas de trabajo en equipos cooperativos, su cohesión como grupo también aumentará, y cuanto más cohesionado esté, más fructíferas serán las sucesivas experiencias de trabajo en equipo.

Dónde, cuándo y cómo trabajar la cohesión del grupo

No se trata de simplemente realizar algunas actuaciones aisladas. Más bien se trata de algo que debemos tener en cuenta en el día a día del grupo mientras llevamos a cabo las diferentes actividades programadas, ya sea en las horas de tutoría, ya sea en las sesiones de clase de las diferentes áreas: todo lo que hacemos en clase, dependiendo de cómo se plantee, puede contribuir a mejorar la cohesión del grupo.

De todos modos, la mayoría de las actuaciones correspondientes a este ámbito de intervención A propuestas en el Programa CA / AC se pueden llevar a cabo en las horas de tutoría: actividades para demostrar la importancia y la eficacia del trabajo en equipo, dinámicas de grupo que fomenten el conocimiento mutuo, para mejorar las relaciones entre los alumnos, para tomar decisiones consensuadas sobre aspectos que afecten a todo el grupo clase, etc.

Estas actividades y dinámicas de grupo, por supuesto, no se programan sin criterio, sino después de haber analizado el estado del grupo clase en cuanto a su cohesión, después de haber identificado los puntos débiles de la cohesión de un grupo en concreto. En otras palabras, se debe identificar primero el clima del aula, la relación entre sus componentes, el valor que se da al trabajo en equipo, la solidaridad, el respeto, etc. No se trata, sin embargo, de trabajar este aspecto -la cohesión del grupo- sólo durante las tutorías del grupo. Se pueden utilizar muchos otros momentos: la asamblea de la clase; el saludo inicial, por la mañana, y la despedida, por la tarde; momentos puntuales de reflexión motivados por algún acontecimiento extraordinario o algún conflicto que haya aparecido, etc.

Además, podemos utilizar muchas otras actividades destinadas, inicialmente y principalmente, a trabajar contenidos y competencias de un área determinada, las cuales, según como sean planteadas, pueden también ser útiles, de forma secundaria, para cohesionar el grupo. Por ejemplo, en el área de expresión plástica, construir una mascota con materiales que hayan llevado todos los alumnos de la clase; en las áreas de lengua y matemáticas, introducir actividades en las que los alumnos tengan que intercambiar los materiales de los que dispone cada uno para poder culminar la tarea que se les ha pedido; destacar los aspectos de grupo como la ayuda mutua, la colaboración, el valor de la diferencia... a las actividades propuestas para trabajar en las diferentes áreas; pedir a los alumnos de familias inmigradas que expliquen algo de sus países de origen o de su cultura para conocer de primera mano lo que sólo hubieran podido conocer a través de otros medios más indirectos, etc. Todo ello, sin duda, puede contribuir a cohesionar más el grupo de clase y mejorar el clima o el ambiente del aula.

Las celebraciones de grupo

Las celebraciones de grupo merecen una mención especial dada su enorme contribución a la mejora del clima del aula y la cohesión del grupo. Ya lo afirmamos con toda claridad en otra ocasión:

Los docentes, a menudo “pecamos” de racionalizar en exceso el proceso de enseñanza y aprendizaje y, desde nuestra óptica tan racional, damos poca importancia a aspectos como el refuerzo positivo, las recompensas de grupo y las celebraciones. Por supuesto, los alumnos deben estudiar porque es lo que tienen que hacer, es su obligación. Sin embargo, no les hace ningún daño, más bien lo contrario, el reconocer de vez en cuando el esfuerzo que hacen y el felicitarlos si consiguen aprender lo que cada uno se había propuesto y, además, aprenden un poco más a trabajar en equipo (Pujolàs, 2003, p. 123).

Las celebraciones de grupo cada vez que se consigue algo gracias al esfuerzo de todos son un elemento muy importante: sentir que han logrado lo que se habían propuesto porque han conseguido que todos -cada uno dentro de sus posibilidades- hayan progresado en su aprendizaje. A partir de esta constatación, se sienten valorados y respetados, condiciones indispensables para que los alumnos vayan reafirmando el compromiso de aprender y renueven el entusiasmo para trabajar y formar parte de un equipo cooperativo y de un grupo de clase que se ha ido convirtiendo, y se va convirtiendo cada vez más, en una pequeña comunidad de aprendizaje. Asimismo, son condiciones imprescindibles para que los alumnos, cada vez más, reafirmen el autoconvencimiento de sentirse, todos, capaces de aprender: unos gracias a la ayuda de los demás cuando ha sido necesario, y otros satisfechos por haber contribuido a que los compañeros aprendan.

Estamos convencidos de que, en general, hace falta introducir en la clase más elementos de celebración (siempre, claro, que haya algo importante celebrar). Estas celebraciones de grupo son más frecuentes en la educación infantil y primaria, y menos en la secundaria. Postman (2000) denuncia que, desde una mentalidad que valora exclusivamente la utilidad “económica”, se considera “una futilidad o un ornamento, es decir, la pérdida de un tiempo muy valioso” cualquier actividad escolar de carácter festivo o de celebración que no tenga una finalidad estrictamente académica. En cambio, en realidad, no celebrar el éxito colectivo seguramente equivale a perder una ocasión inmejorable para reforzar las ganas de aprender de muchos alumnos a los que buena falta les hace.

Dimensiones de análisis del grado de cohesión del grupo

En el Programa CA / AC se han considerado cinco dimensiones diferentes, todas ellas relacionadas con lo que, en términos generales, hemos llamado la cohesión del grupo. Son las siguientes:

1. La participación de todos los miembros del grupo y la toma consensuada de decisiones.
2. El conocimiento mutuo y las relaciones positivas y de amistad entre los alumnos del grupo.
3. El conocimiento mutuo y las relaciones positivas y de amistad entre el alumnado corriente y el alumnado con alguna discapacidad o de origen cultural diferente.
4. La predisposición al trabajo en equipo y la consideración de éste como algo importante en la sociedad actual y más eficaz que el trabajo individual.
5. La disposición hacia la solidaridad, la ayuda mutua, el respeto a las diferencias y la convivencia.

Para cada una de estas dimensiones, el programa ofrece al profesorado una serie de actuaciones (actividades de reflexión y dinámicas de grupo) que pueden ser útiles a la hora de trabajar estas dimensiones con los alumnos. Lógicamente, se comienza por aquellos aspectos que, en la reflexión y análisis sobre la cohesión de un grupo determinado de alumnos -llevado a cabo al principio del proceso de formación / asesoramiento-, se consideran más urgentes, aquellos que constituyen los puntos débiles de un grupo clase determinado.

2.2 ÁMBITO DE INTERVENCIÓN B: EL TRABAJO EN EQUIPO COMO RECURSO

Supongamos que el grupo ya está listo (o más a punto, ya que a punto del todo es difícil que lo esté...) y dispuesto a realizar las actividades de manera cooperativa, ya que, de acuerdo con lo que se ha dicho en relación al ámbito de intervención A, antes de proponer al grupo que trabajen en equipos cooperativos hemos llevado a cabo una serie de actuaciones con el fin de cohesionar más el grupo y sensibilizarlos para trabajar en equipo. Esto, sin embargo, a pesar de ser necesario, no es suficiente. No por el solo hecho de que el grupo esté muy cohesionado, los alumnos se ponen espontáneamente a trabajar juntos de manera cooperativa, sin más. Lo más habitual es que surjan algunas resistencias porque les cuesta trabajar de esta manera; en el fondo tienden a ser individualistas e incluso competitivos, siguiendo la orientación que ha tenido la enseñanza que generalmente han recibido hasta ese momento.

Se trata de una cuestión muy importante. Ya hemos advertido que la simple consigna de que tienen que trabajar en equipo, ayudándose unos a otros y haciendo el trabajo entre todos, no es suficiente. Cada uno a lo suyo, si es que hace algo, y no cuenta con el resto del equipo, o bien unos aprovechan que trabajan junto a otros para copiar lo que hacen los demás, sin preocuparse ni mucho menos de aprenderlo... Hace falta algo que en cierto sentido les obligue a trabajar juntos, a contar los unos con los otros, a no contentarse hasta que todos los miembros del equipo aprendan o sepan hacer lo que están aprendiendo... Es decir, se trata de utilizar lo que llamamos estructuras de la actividad cooperativas que nos aseguren la participación equitativa de todos los miembros de un equipo y la interacción simultánea entre ellos cuando trabajan en equipo.

Las actuaciones del primer nivel de intervención (del ámbito de intervención A) no son exclusivas de una estructuración cooperativa del aprendizaje. Se pueden llevar a cabo, y se deben llevar a cabo, si es necesario, aunque no aplicamos el trabajo en equipo. Debemos considerarlas como actuaciones necesarias, si no imprescindibles, pero insuficientes para acabar estructurando de forma cooperativa las actividades educativas. En un segundo nivel hay que dar otro paso y utilizar, en las actividades de aprendizaje, el trabajo en equipos reducidos de alumnos como recurso para asegurar la cooperación -la participación equitativa y la interacción simultánea y así aprender mejor los contenidos y alcanzar mejor los objetivos de las diferentes áreas. Por eso tenemos que llevar a cabo las actuaciones previstas en el ámbito de intervención B: el trabajo en equipo como recurso para alcanzar los objetivos propios de cada área.

Pongamos un ejemplo: el maestro, o el profesor de un área determinada, tiene estructurados los contenidos de varias unidades didácticas (UD) o temas, de una duración variable. En cada UD, la secuencia aproximadamente siempre es la misma: la presentación de los objetivos didácticos, una explicación inicial y una serie de actividades que los participantes deben realizar, alternadas con explicaciones puntuales del docente para resolver dudas o matizar algún aspecto de los contenidos tratados. Ante esta estructura individual, para hacer de manera cooperativa (no individual) estas mismas actividades, el maestro puede distribuir a los alumnos en equipos de cuatro miembros y utilizar, por ejemplo, la estructura cooperativa conocida como 1-2-4: primero resuelven cada ejercicio individualmente, luego lo discuten de dos en dos y finalmente llegan a un acuerdo los cuatro alumnos: de esta manera se asegura más que todos participen y que interactúen entre ellos.

Lo que ofrece este ámbito del Programa CA / AC son un conjunto de estructuras cooperativas (algunas más simples -como el 1-2-4 que acabamos de citar- y otras más complejas que llamamos técnicas -como los Grupos de investigación o el rompecabezas-). Todas estas estructuras especifican los pasos concretos que tienen que ir haciendo los alumnos cuando trabajan en equipo para que todos tengan la oportunidad

de participar y lo hagan, y, al mismo tiempo, todos interactúen al máximo.

Las actuaciones propias de este ámbito deben constituir, para los participantes, pequeñas experiencias positivas, reales, de trabajo en equipo, para que puedan comprobar que trabajar así es más agradable y eficaz, porque tienen la ayuda inmediata de algún compañero y, si quieren trabajar, pueden hacerlo porque entre todos descubren la manera más adecuada de hacer cada actividad.

Si estas experiencias son positivas, los mismos participantes piden poder trabajar más a menudo de esta manera. Al mismo tiempo, estas pequeñas experiencias -pequeñas, porque duran parte de una sesión de clase- nos sirven para identificar los puntos débiles del trabajo en equipo en general, o de un equipo en particular. A partir de ahí, poco a poco, podemos ir modelando el funcionamiento interno de los equipos -destacando lo que hacen correctamente y corrigiendo lo que no acaban de hacer bien- y progresivamente vamos introduciendo los elementos que ayudan a la organización interna de los equipos y posibilitan un mejor funcionamiento de los mismos. Estos elementos ya forman parte del ámbito de intervención C (del que hablamos a continuación).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 interactuin 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 EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN C: EL TRABAJO EN EQUIPO COMO CONTENIDO

Un de los pilares fundamentales del cambio estructural que propone el Programa CA / AC es el trabajo en equipo, que supone la participación de todo el alumnado y la interacción entre iguales además de, por supuesto, la interacción profesorado-alumnado y el trabajo individual del alumnado.

De todos modos, hay que tener en cuenta que no todo el mundo tiene las mismas cualidades específicas para saber trabajar en equipos reducidos, lo que es más difícil de lo que pueda parecer inicialmente. Por eso no basta con hacerles trabajar en equipo dentro de las sesiones, al igual que ocurre con muchas otras competencias que debemos desarrollar mediante la educación. Es verdad que se aprende a hablar hablando, y a escribir escribiendo; pero la práctica espontánea de estas competencias no es suficiente para desarrollarlas al máximo: para aprender a hablar y a escribir correctamente, es necesario, además, enseñar estas competencias de una manera sistemática y persistente.

Esto mismo ocurre con el aprendizaje del trabajo en equipo: no es suficiente que aprendan a trabajar en equipo con la práctica, trabajando en equipo para realizar las actividades de las diferentes sesiones. Es necesario que, además, les enseñemos de una forma sistemática, estructurada, ordenada y persistente. Hay que mostrar a los alumnos en qué consiste formar un equipo de trabajo y cómo pueden organizarse mejor para que su equipo rinda al máximo y puedan beneficiarse al máximo de este modo de trabajar. Así pues, el trabajo en equipo no es sólo un recurso para enseñar (como hemos destacado en el ámbito de intervención B), sino también un contenido más que debemos enseñar (como pretendemos destacar en el ámbito de intervención C). Si esto es así, debemos enseñar esta competencia al menos de una forma tan sistemática y persistente como enseñamos el resto de competencias de las distintas áreas.

Enseñar a trabajar en equipo a nuestros alumnos consiste básicamente en tres aspectos: 1) ayudarles a especificar con claridad los objetivos que se proponen, las metas que deben alcanzar; 2) enseñarles a organizarse como equipo para conseguir estos objetivos (lo que supone la distribución de diferentes roles y responsabilidades dentro del equipo y el reparto de las diferentes tareas, si se trata de hacer algo entre todos); 3) enseñarles a autorregular el funcionamiento de su propio equipo: identificar lo que no hacen correctamente y lo que les impide conseguir lo que persiguen y poner los medios para superar progresivamente estos aspectos negativos de modo que aprendan las habilidades sociales imprescindibles para trabajar en grupos reducidos mediante la práctica.

Más concretamente, enseñar a trabajar en equipo supone tener muy en cuenta estos aspectos:

A. Para que el trabajo en equipo sea eficaz, lo primero que los alumnos de un equipo deben tener claro son los objetivos que persiguen: aprender y ayudarse a aprender. Tener claros estos objetivos y unirse para alcanzarlos mejor equivale a incrementar lo que técnicamente se conoce como interdependencia positiva de finalidades.

B. También es muy importante, si no imprescindible, el ejercicio de diferentes roles dentro del equipo: coordinador, secretario, responsable del material, portavoz, ayudante, etc. Para acentuar lo que se conoce como interdependencia positiva de roles es necesario que cada miembro del equipo tenga asignada una función y sepa exactamente qué debe hacer (las responsabilidades que tiene) para ejercerla. Igualmente, si el equipo tiene que hacer o producir algo (un trabajo escrito, un mural, una presentación oral...) es necesario que se distribuyan el trabajo a realizar (que todos participen en el trabajo) y así incrementar lo que se llama interdependencia positiva de tareas.

C. Poco a poco, estos equipos de trabajo -que cuando se estabilizan llamamos equipos de base- se convierten en las unidades básicas de distribución de los participantes. Ya no se trata de un equipo esporádico, formado para llevar a cabo en equipo las actividades previstas en una sesión de clase, sino de equipos estables que trabajan juntos cada vez que el profesor lo requiere. A medida que trabajan juntos, se conocen más a fondo y se hacen más amigos, lo que va incrementando su interdependencia positiva de identidad. Para incrementar esta identidad se pueden utilizar diferentes recursos: poner nombre al equipo, tener un logotipo, guardar sus papeles en lo que llamamos el cuaderno del equipo, etc.

D. Entre las habilidades sociales propias del trabajo en grupos reducidos podemos citar las siguientes: escuchar con atención los compañeros, utilizar un tono de voz suave, respetar el turno de palabra, preguntar con corrección, compartir las cosas y las ideas, pedir ayuda con corrección, ayudar a los compañeros, terminar las tareas, estar atento, controlar el tiempo de trabajo, etc. Estas habilidades sociales pueden convertirse en compromisos personales, entendidos como la contribución personal de cada miembro del equipo a su buen funcionamiento. Las revisiones periódicas que el equipo hace sobre la marcha del grupo ayudan en este sentido.

Por otra parte, la secuenciación de este aprendizaje no viene determinada por temas de duración variable, sino por sucesivas planificaciones del equipo que pueden tener un carácter más regular y una duración más estable (un mes, un mes y medio, un trimestre...). En cada planificación, el equipo elabora un plan del equipo, que se convierte en el medio fundamental para trabajar en este ámbito de intervención. Un plan del equipo es una declaración de intenciones que cada equipo se propone por un período de tiempo determinado. En él, hacen constar el cargo o rol que desempeñará cada uno de ellos, los objetivos que se plantean tener en cuenta de manera especial y los compromisos personales (relacionados con alguna habilidad social que deben perfeccionar). Durante el período de vigencia de un plan del equipo determinado, y al final de este periodo, los alumnos se reúnen para evaluarlo, revisar el funcionamiento del equipo durante este periodo de tiempo, identificar lo que hacen especialmente bien y los aspectos que deben mejorar, y determinar, a partir de esta valoración, los objetivos y los compromisos personales del siguiente plan del equipo.

Esta forma de proceder pide que los equipos de base sean estables, que sus componentes permanezcan juntos un tiempo suficiente como para poder llevar a cabo diferentes planes del equipo, de modo que tengan la oportunidad de cambiar las cosas que no acaban de funcionar y consolidar lo que hacen bien.

Poco a poco, planificación tras planificación, el funcionamiento de los equipos va mejorando porque van interiorizando y consolidando las habilidades sociales relacionadas con el trabajo en equipo: las relaciones entre los participantes se hacen más positivas porque se conocen más, se respetan más y son más amigos... De este modo, poco a poco, aprenden a trabajar en equipo porque se organizan y funcionan mejor como equipos de trabajo cooperativo.

Lo que ofrece el Programa CA / AC en relación a este ámbito son los instrumentos (Plan del equipo y Cuaderno del Equipo) y las orientaciones necesarias para enseñar a trabajar en equipo a los alumnos.

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