

Tècniques i estratègies de la dinàmica de grups

Miquel Domènech Argemí
Anna Gálvez Mozo

P08/02091/00681



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. La conducció de reunions	9
1.1. La preparació de la reunió	10
1.1.1. Definició del tema i dels objectius d'una reunió.....	10
1.1.2. Selecció i convocatòria de les persones participants	12
1.1.3. Planificació de la reunió	13
1.2. La conducció de la reunió	14
1.2.1. Introducció del tema de la reunió	15
1.2.2. Exposició dels objectius.....	16
1.2.3. Presentació de les persones participants	16
1.2.4. Funcions del moderador o la moderadora.....	17
1.3. La finalització de la reunió	20
2. El coneixement del grup classe	23
2.1. L'observació.....	24
2.1.1. El docent o la docent com a observadors del grup classe.....	26
2.1.2. L'observació entre col·legues	27
2.2. L'anàlisi sociomètrica	28
2.2.1. El test sociomètric	29
2.2.2. El sociograma.....	31
2.2.3. La matriu sociomètrica	32
2.2.4. L'aplicació de la sociometria a l'escola.....	33
3. Tècniques de grup aplicables a l'educació	35
3.1. El joc de rols (<i>role-playing</i>)	37
3.1.1. Fases per a la realització d'un joc de rols.....	37
3.1.2. Valoració de la tècnica.....	39
3.1.3. Aplicació a l'ensenyament	40

3.2. El grup de discussió.....	41
3.2.1. Fases per a la constitució d'un grup de discussió	42
3.2.2. Valoració de la tècnica.....	45
3.2.3. Aplicació a l'ensenyament	45
3.3. La pluja d'idees (<i>brainstorming</i>).....	46
3.3.1. Normes de la pluja d'idees	47
3.3.2. Fases de la pluja d'idees.....	49
3.3.3. Valoració de la tècnica.....	51
3.3.4. Aplicació a l'ensenyament	51
3.4. El Phillips 66	51
3.4.1. Preparació d'un Phillips 66	52
3.4.2. Observacions.....	53
3.4.3. Valoració de la tècnica.....	54
3.4.4. Aplicació a l'ensenyament	54
Resum	56
Activitats	59
Exercicis d'autoavaluació	59
Solucionari	61
Glossari	62
Bibliografia	63

Introducció

Mentre escrivim aquesta introducció, els autors ens hem parat ens hem fixat en algunes de les activitats grupals més o menys quotidianes que fem. Avui mateix, hem fet classe davant d'un grup d'unes trenta persones, hem tingut una reunió de treball amb cinc col·legues més a propòsit d'una recerca que portem a terme i d'aquí a un moment, així que acabem aquesta plana, pensem anar al bar a fer un cafè amb els companys del despatx. Val a dir que a l'agenda de sobretaula es pot llegir que la setmana que ve hem d'assistir a un claustre de facultat. Déu n'hi do!

Ara penseu un moment en les vostres ocupacions habituals. Són tan **grupals** com les nostres? Per poc que la vostra feina tingui a veure amb l'educació molt ens sembla que la resposta serà afirmativa. Haureu de fer classes, assistir a reunions, participar en claustres de professors... i també confiem que de tant en tant anireu a fer un cafè amb la gent que us és més propera.

Potser, precisament pel fet que hi dediqueu tantes hores diàries, alguns de vosaltres pensareu que sou uns experts en temes grupals. Potser altres el que pensareu és que tant de bo algunes d'aquestes sessions grupals fossin menys feixugues o més efectives. O potser, finalment, n'hi haurà que pensareu que no acabeu de treure tot el profit que voldríeu de certes situacions grupals, especialment pel que fa a l'activitat amb l'alumnat.

Volem que sapiguen que, almenys en això, ja hi hem pensat. Hem procurat construir un mòdul per a persones acostumades a tractar amb grups, que pensen que poden continuar ampliant el seu coneixement sobre les dinàmiques grupals i que, per tant, poden arribar a treure més profit de les seves intervencions i evitar alguns dels problemes amb què encara topen.

Així doncs, a continuació trobareu un conjunt de materials que hem agrupat a tall de caixa d'eines perquè en feu ús quan us sembli més convenient: algunes coses que cal tenir en compte quan s'ha de **conduir**



Les fites comunes porten la gent a agrupar-se per a assolir els seus objectius.

una reunió, tècniques molt assequibles per a conèixer millor els grups i, finalment, possibles **estratègies** per a la dinamització de grups.

Esperem que convertiu en pràctic allò que, malauradament, us hem hagut de presentar teòricament.

Objectius

Entendrem que haureu tret profit d'aquest mòdul si, en acabar, podeu fer les accions que enumerem a continuació:

- 1.** Resumir els passos que comporta el procés de dirigir una reunió.
- 2.** Explicar com s'han d'utilitzar l'observació i el sociograma per a captar de manera acurada quina és la situació grupal en què ens trobem.
- 3.** Descriure quines són les situacions en què hom pot utilitzar tècniques grupals.
- 4.** Identificar les diferents modalitats tècniques presentades.
- 5.** Valorar els avantatges i els inconvenients que pot reportar l'ús de cadascuna de les tècniques tractades.

1. La conducció de reunions

Potser la tècnica grupal més àmpliament coneguda i utilitzada en el context educatiu és la **reunió**. El fet de reunir-se constitueix, de ben segur, una pràctica comuna per a tots aquells que ens dediquem a l'activitat docent. De fet, la reunió és una eina privilegiada per a resoldre qualsevol tipus de problemes o de qüestions que puguin sorgir en aquest espai educacional. Qüestions d'organització, de pla d'estudis, problemes entre el professorat, entre l'alumnat o entre el professorat i l'alumnat mereixen sovint que s'hi dediqui més d'una reunió per tal d'aclarir malentesos, rebaixar tensions, etc.

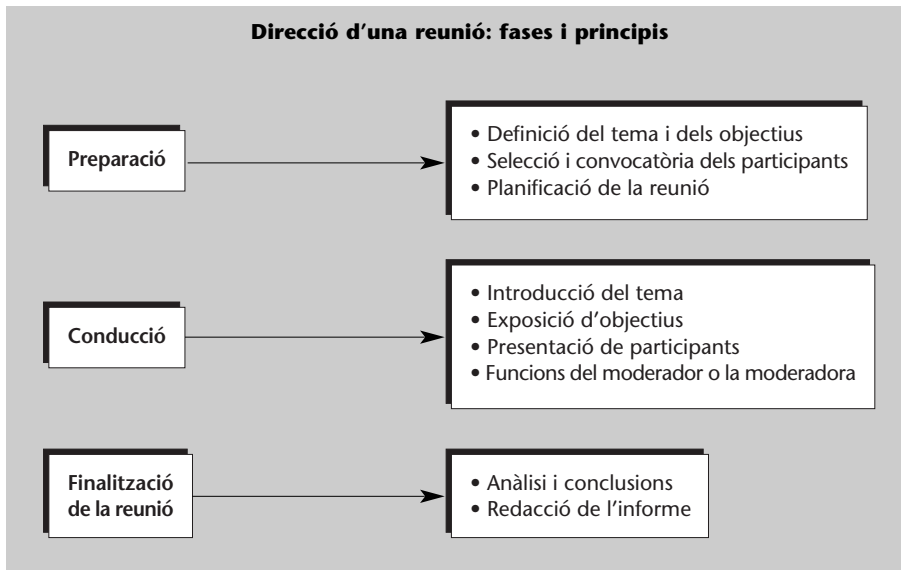


Una reunió és...

... "la concurrència d'un nombre determinat de persones que comparteixen el desig d'aconseguir un objectiu concret" (Demory, 1987, pàg. 15). Hom pot complementar aquesta definició a partir d'Aguadero (1990) quan diu que les reunions són un instrument de comunicació i d'integració social, que es porten a terme mitjançant l'intercanvi d'idees, d'opinions, o sia, per mitjà de la discussió d'un tema o problema concret, i que tenen com a conseqüència l'obtenció de solucions conjuntes del grup de persones que hi participen.

En tot cas, tal com indica Tous (1993), la finalitat o l'objectiu de les reunions és superar les opinions i els interessos personals mitjançant l'assoliment de conclusions grupals. Aquestes conclusions, pel fet de ser grupals, en garantiran la plena assumpció per part de les persones que hi estan implicades, la qual cosa facilitarà molt el funcionament harmònic dels grups en qüestió.

A continuació, us exposarem alguns dels principis que cal seguir per a dirigir correctament una reunió i treure'n el màxim profit. Concretament, començarem parlant de com s'ha de preparar, continuarem amb els aspectes concernents a la conducció de la reunió i acabarem amb un apartat dedicat a la manera de finalitzar-la.



1.1. La preparació de la reunió


Qualsevol tasca que pretenem emprendre dins l'àmbit educacional necessita, com a base primordial per al seu èxit, una bona preparació i una planificació acurada. Els aspectes fonamentals que s'han de considerar a l'hora d'organitzar una reunió són els següents:

- Definició del tema i dels objectius.
- Selecció i convocatòria dels participants.
- Planificació de la reunió.

1.1.1. Definició del tema i dels objectius d'una reunió

Quan ens plantejem organitzar i portar a terme una reunió hem de tenir molt clar quins són els **objectius** i les **finalitats**, és a dir, què volem aconseguir i a on volem arribar.

Hem de valorar si la reunió serà la manera més adient d'assolir aquestes fites que ens proposem, perquè es pot donar el cas que la millor manera d'aconseguir aquests objectius no sigui la reunió, sinó qualsevol altra tècnica. La clara definició dels nostres objectius serà la pauta que ens marcarà si és convenient utilitzar la reunió com a mètode o no.

No ens hem d'excedir a l'hora de determinar i enumerar els objectius. No podem esperar d'una reunió solucions a tots els problemes existents, hem de ser, abans de tot, molt realistes si volem bons resultats. Una bona manera d'aconseguir que el nostre projecte sigui factible és fer una llista de prioritats, de qüestions que s'han d'obtenir ineludiblement com a resultat de la reunió. D'altra banda, també ens podem plantejar una sèrie de qüestions auxiliars, que deixarem obertes per si les podem abordar. D'aquesta manera tenim dos blocs d'objectius: un d'**objectius prioritaris**, que s'han d'aconseguir a la força, i un altre d'**objectius secundaris**, que intentarem assolir si la reunió ens ho permet. Com veiem, hem de dosificar molt bé els objectius i, si és necessari, organitzar diverses reunions. 

No podem perdre de vista una qüestió a l'hora de planificar els objectius de la reunió, una qüestió que sembla trivial i que es pressuposa, però que ben aviat oblidem quan enumerem els nostres objectius: a la reunió hi ha una sèrie de persones que **interactuen** participativament en la discussió d'un tema concret. El tipus i la forma d'interacció que es faci dependrà del **moment** i de la **situació específica** en què estiguem. Mai no podem predir ni controlar de manera absoluta els resultats i el funcionament de la reunió.

Una vegada tenim clars els objectius, hem de procedir a l'**elecció del tema** al voltant del qual es desenvoluparà la nostra reunió. Aquesta elecció s'haurà de fer segons els interessos dels participants. El tema ha de quedar clarament **definit i precisat**, ja que d'això dependran els marges dins dels quals es mourà la conversa. A la vegada, ens marcarà els **punts de referència** per a determinar si la conversa s'allunya del tema i si cal reconduir-la.

Un aspecte molt important a la reunió és que aquesta tingui un **títol** clar i específic. Doncs bé, serà el tema escollit el que ens donarà les pautes per a elaborar-lo. Aquest títol recordarà a cada moment el motiu pel qual s'ha convocat la reunió i ajudarà d'una manera determinant al fet que les persones que hi participen no s'allunyin gaire del tema.

Una vegada hem definit amb claredat i precisió els objectius i el tema, ja ens podem plantejar quines persones participaran en la nostra reunió.

Dosificació dels objectius

Tot i que haguem planificat exhaustivament els punts que s'han de discutir en una reunió, hem de preveure la possibilitat que podem perdre molt de temps tractant assumptes irrelevantes per a la nostra comesa. És per això que posem molt d'èmfasi en la dosificada distribució dels objectius i en el plantejament realista d'aquests.

1.1.2. Selecció i convocatòria de les persones participants

Tot i que hem de considerar una multitud de factors a fi d'obtenir èxit i bons resultats en una reunió, no hi ha cap dubte que recau una gran responsabilitat sobre els participants.

Certament, moltes de les reunions a les quals cal assistir o que cal dirigir en el context educatiu tenen una composició predeterminada, com és el cas, per exemple, del claustre de professors d'una escola. Tanmateix, això pot ser que no sigui sempre així i que tinguem la potestat de controlar, mínimament, quines seran les persones assistents. En aquest cas, hem de tenir molt clars els criteris que utilitzarem per a seleccionar-les.

Els criteris de selecció han d'estar relacionats amb l'eficàcia, la utilitat i la validesa que tindrà la participació d'una determinada persona en la nostra reunió. Una bona manera de determinar en quina mesura una persona, potencialment candidata, s'adequa als criteris escollits per a formar-ne part integrant és la que proposem a continuació.

Selecció dels participants

No podem triar els assistents a la nostra reunió senzillament pel càrrec que desenvolupen o per la posició que ocupen perquè moltes vegades fer això té uns efectes molt negatius i no ens permet assolir els objectius que ens havíem proposat al començament.

Demory (1987) indica que ens hem de prendre un temps de reflexió, redactar una llista de possibles participants i fer-nos les preguntes següents sobre cadascun d'ells:

- Pot aportar informacions útils?
- Pot aportar idees interessants?
- Pot influir sobre les decisions que es prendran al final de la reunió?
- Pot exercir una acció dinàmica dins del grup?

Aquestes preguntes ens serviran de guia per a prendre la decisió final de quines seran les persones seleccionades. No són, però, les úniques qüestions que hem de tenir en compte; altres factors tenen un paper important i determinant en aquest aspecte, com per exemple la **personalitat** dels participants. Aquest és un factor que no podem deixar de banda a l'hora de valorar si convé un candidat o no convé, perquè ens podem trobar amb una persona que monopolitzi la reunió, que no deixi parlar la resta i que quan els deixi parlar, els altres se sentin pressionats moralment i optin per no intervenir-hi. Hem d'anar amb molt de compte pel que fa

a aquest tipus de persones, ja que ens poden arruïnar i enfonsar tota la reunió. És per aquesta raó que hem de prestar una atenció especial a la complementarietat dels participants.

1.1.3. Planificació de la reunió

Tots podem estar d'acord en el fet que si volem que la nostra reunió assolixi els objectius establerts de manera reeixida és una condició indispensable que el seu desenvolupament estigui estructurat i planificat amb molta antelació. Però, què vol dir planificar una reunió? Doncs vol dir establir el que podem anomenar l'ordre del dia o configurar exhaustivament l'agenda de qüestions o assumptes que volem tractar. Això que acabem de dir es concreta en els tres punts principals que esmentem a continuació:

1) Fixar les qüestions

Tot i que ja hem comentat en el primer apartat la importància que el tema que s'ha d'abordar es defineixi i es precisi clarament, una cosa és evident: per més acurada que sigui la definició del tema i el títol de la reunió, això no és suficient per a posar de manifest les diferents direccions que pot prendre la nostra reunió.

Per això, és del tot necessari que, partint del tema general, fem un esforç per **detallar** quins aspectes, quines qüestions o quins assumptes seran els que abordarem a la reunió. És a dir, el que hem de fer és elaborar una mena d'inventari amb tots i cadascun d'aquests punts, per tal de no deixar-nos cap aspecte important sense tractar.

2) Determinar l'ordre

L'elaboració de l'inventari de qüestions no inclou un punt clau: són igualment importants cadascuna de les diferents qüestions? Evidentment, la resposta a aquesta pregunta és que **no**. N'hi ha unes de més importants i rellevants, i d'altres que no ho són tant. Per això, el pas següent que hem de donar consisteix a **jerarquitzar** aquest inventari de punts.

Aquesta jerarquització estarà determinada per la definició prèvia dels objectius i per la divisió d'aquests entre objectius prioritaris i objectius secundaris. Les qüestions que tinguin a veure amb els objectius principals



En la planificació d'una reunió és imprescindible establir un ordre jeràrquic de les qüestions que s'hi tractaran.

les plantejarem al principi i les qüestions referides als objectius auxiliars, al final. Aquest ordre, però, no sempre funciona, ja que hem de considerar un factor determinant pel que fa a aquest aspecte: ens referim a l'**hora** en què comença la reunió. És a dir, si la reunió la fem al matí, la gent normalment estarà fresca i desperta, amb la qual cosa ens convé iniciar la reunió per les qüestions principals. Però si la reunió la fem a la tarda, després de dinar, ens podem trobar que la gent està una mica adormida i li costa començar a parlar i a debatre. En aquest cas, el que podem fer és obrir la discussió amb les qüestions auxiliars per tal d'"escalfar" l'ambient i poder abordar les qüestions principals quan les persones que participen a la reunió estiguin més despertes per a plantejar-se-les.

3) Establir el temps

La qüestió del temps és clau a les reunions. Les persones que hi participen s'adonen de la rellevància d'aquest aspecte quan ha acabat la reunió i es fa evident que han estat parlant la major part del temps d'una única qüestió i ja no els queda temps per a dedicar-lo als altres assumptes igual d'importants o més.

Per tal d'evitar això, el que hem de fer és **distribuir el temps** d'una manera equitativa per a cadascun dels punts que s'han de tractar, tenint en compte que les qüestions més importants i transcendents necessiten més espai a la reunió.

L'animador o l'animadora com a persona encarregada de controlar el temps ha de saber que mai no en podrà portar un control total, però en la mesura en què li sigui possible ha de ser molt directiva i adequar-se al màxim a la durada establerta. A més, està comprovat que el fet que les persones que participen en la reunió sàpiguen que disposen d'un temps determinat per a dedicar a un tema en concret facilita i afavoreix la creativitat, a la vegada que fa que les intervencions siguin precises i vagin al gra sense divagar al voltant de qüestions secundàries.

1.2. La conducció de la reunió

Tot el que hem estat comentant fins ara fa referència a l'àmbit de la preparació, de la planificació i de l'organització, és a dir, hem analitzat el que podríem anomenar el "preàmbul" de la reunió, preàmbul que, si s'ha fet bé, ens en pot garantir l'èxit, malgrat que, i això és inapel·lable, la certe-

sa de l'èxit només la podem tenir a mesura que es desenvolupa la reunió. Doncs bé, a partir d'ara parlarem del moment en què les persones participants discuteixen i intervenen, en definitiva donen forma, a la reunió.

Els aspectes que tindrem en compte pel que fa a la conducció de reunions són els següents:

- 1) Introducció del tema de la reunió.
- 2) Exposició dels objectius.
- 3) Presentació de les persones que hi participen.
- 4) Funcions del moderador o la moderadora.

1.2.1. Introducció del tema de la reunió

Tot i que les persones participants en una reunió, quan hi arriben, ja saben quin serà el tema de què parlaran, és del tot convenient i necessari que la persona responsable de moderar els el recordi d'una manera clara i concisa. Així se'ls fa evident la raó per la qual són allà, **prenen consciència dels límits** dins dels quals es podran moure les seves intervencions i se'ls **marca les pautes** per a determinar quines qüestions tenen a veure o no amb el tema de la reunió. Per tal que les persones participants tinguin el tema present al llarg de tota la reunió, una bona tàctica consisteix a posar el títol d'aquesta en un lloc visible per a tothom.

Una seqüència bastant lògica de com cal procedir per a presentar el tema de la reunió podria ser la que us proposem a continuació:

- Recordar el motiu de la reunió.
- Exposar els antecedents que la justifiquen.
- Enumerar un mínim de punts que considerem fonamentals i que caldria tractar prioritàriament, i justificar-ne l'interès.
- Explicitar les aportacions que pensem que poden fer les persones participants.


Tots aquests aspectes s'han d'explicar amb la màxima claredat i concreció possibles perquè no es tracta de fer tot un discurs al voltant seu, sinó que l'objectiu és principalment aclaridor, és a dir, el que volem amb aquesta introducció és que les persones que participen a la reunió sàpiguen què hi tractarem i, per sobre de tot, motivar-les i implicar-les per tal d'assolir una bona participació.

1.2.2. Exposició dels objectius

Ja hem comentat en l'apartat dedicat a la preparació de la reunió la importància d'una planificació dels objectius bona i acurada. Com passava amb el tema, quan les persones participants arriben a la reunió, ja saben quins en són els objectius. No obstant això, se'ls ha de deixar molt clars aquests objectius i concretar-los-els al començament de la reunió. Seria bo que, juntament amb el títol, s'especificuessin d'una manera esquemàtica i es possessin a la vista de tothom.



L'exposició dels objectius de la reunió s'ha de realitzar de manera clara i concreta. La representació esquemàtica d'aquests objectius pot facilitar la tasca.

En aquesta presentació dels objectius seria interessant avaluar en quina mesura les persones participants consideren que són uns objectius **realistes** i **assolibles**, atès l'abast de la nostra reunió. De la mateixa manera, el monitor o la monitora pot valorar si totes i cadascuna de les persones participants presenten la **motivació** i les ganes suficients per a aconseguir-los. Tant en les qüestions referents als objectius realistes com a la motivació per a assolir-los, hi ha d'haver un consens. Si hi ha algú que impossibilita l'acord comú, la dinàmica que adquirirà la reunió serà molt probablement negativa i tindrà un desenvolupament enfarfegador i lent, amb la qual cosa es distorsionarà i es dificultarà el camí que ens conduiria a assolir els nostres objectius. 

1.2.3. Presentació de les persones participants

Per bé que sembli que la presentació de les persones participants és un aspecte trivial i sense importància, no ho és en absolut. La nostra experiència ens diu que a moltes reunions prescindeixen d'aquesta presentació i en conseqüència els diferents interlocutors es troben que no saben amb qui estan parlant, de quin àmbit professional prové aquesta persona, per què diu el que diu... Per això és important que la presentació no es limiti a enumerar els noms de cadascun dels interlocutors, sinó que també resulta molt convenient que aquesta presentació vagi més enllà i


englobi alguns aspectes interessants de la vida de la persona, com poden ser la seva ocupació, el seu interès pel tema que es debatrà, les seves expectatives, etc.

Després de la presentació ens cal l'elecció d'un **secretari** o una **secretària**, que s'encarregaran d'anotar les idees, opinions o propostes més rellevants de la reunió. Aquestes anotacions constituïran un document del tot necessari per a la posterior redacció de l'acta final.

1.2.4. Funcions del moderador o la moderadora

La major part de la responsabilitat del que té lloc en una reunió recau sobre el moderador o la moderadora. La manera de conduir-la, el tarannà que presenti, les intervencions que faci, etc. determinaran, en gran part, els resultats de la reunió.

Es pot dir que les comeses més importants de la persona que ha de moderar són mantenir contínuament un nivell alt de participació i conduir el grup pel camí establert.


Freqüentment ens trobem que **estimular la participació** és més difícil d'aconseguir del que en un principi ens havíem pogut imaginar. Així, ens podem trobar amb persones que monopolitzen absolutament la reunió, de manera que intimiden la resta de la gent i provoquen una forta sensació de frustració. També ens podem trobar amb llargs silencis en què ningú no s'atreveix a parlar i a donar la seva opinió, amb participants que desenvolupen el rol de pertorbadors o distorsionadors del clima grupal, etc., i així podríem continuar la llista de problemes fins a fer-la interminable. És en aquest tipus de situacions que l'animador o l'animadora ha d'intervenir de manera estratègica, per tal de crear un bon clima grupal que possibiliti que tothom manifesti el que vulgui, quan i com ho desitgi. 

Estimular la participació

L'esperit de qualsevol reunió és assolir que les persones que la integren manifestin lliurement les seves opinions, idees o propostes al voltant del tema previst.

Un dels problemes més habituals amb què ens podem trobar a les reunions és el dels participants que no intervenen per timidesa, que tenen por de començar a parlar i no troben l'ocasió per a trencar el gel. Un recurs molt fàcil que es pot utilitzar en aquests casos és preguntar directament a aquestes persones sobre el tema que es discuteix. Les preguntes no han de ser gaire complicades perquè si els participants no saben respondre el que aconseguirem és enfonsar-los encara més. Després de les seves intervencions podem reforçar d'alguna manera el que hagin dit

perquè vagin agafant més seguretat i confiança. Si el problema que hi ha darrere d'aquesta actitud silenciosa és la timidesa, aquesta estratègia ens pot resultar molt útil.

Això no obstant, hi ha altres problemes més difícils de solucionar darrere d'un grup que no participa amb fluïdesa a la reunió. Ens referim al fenomen anomenat **bloqueig del grup**. Aquest fenomen consisteix en l'estancament de la dinàmica grupal i la majoria de les vegades es manifesta amb el silenci, és a dir, tothom sembla apàtic, no té res a dir. La persona encarregada de l'animació té diverses alternatives d'intervenció per a desenvolupar en aquest tipus de situacions. Primer de tot s'ha d'assabentar si hi ha un motiu concret pel qual el grup està callat, perquè si per exemple el problema és que no s'ha entès bé el tema que cal tractar, el que s'ha de fer és tornar-lo a definir amb l'ajut de les mateixes persones que participen a la reunió. Posteriorment, l'animador o l'animadora ha de fer una petició de preguntes, és a dir, ha de dir als participants si desitgen aclarir alguna qüestió o si tenen cap dubte. 

Si, per contra, el problema és que el grup es mostra apàtic (tot i haver entès bé de què s'ha de parlar) i hi ha falta d'iniciativa per a arrencar la discussió, el moderador o la moderadora pot modificar aquesta situació mitjançant una sèrie de tàctiques que detallem a continuació:

- **Variar l'estil de moderar.** Si, per exemple, el moderador o la moderadora ha començat a moderar poc directivament, de tal manera que deixa que sigui el grup el que comenci a debatre i això no passa, el que pot fer és utilitzar un estil molt més directiu, en què es facin preguntes concretes per a interpel·lar directament els participants.
- **Tornar a comentar el tema** i fer esment de les qüestions més interessants i polèmiques per al grup, plantejant-les de manera que el grup hi resulti totalment implicat.
- **Provocar el grup** de manera que li resulti inevitable reaccionar.
- **Preguntar al grup** per què està bloquejat i obligar-lo a trobar alguna manera de desbloquejar la situació.

Fins ara hem vist algunes de les maneres de fer participar activament el grup. A partir d'ara parlarem d'una altra de les comeses importants de la persona que porta a terme l'animació: **conduir el grup** vers la direcció que havíem establert a la preparació.

Aquesta tasca de conducció del grup pot semblar molt fàcil a primera vista, però no ho és en absolut. La persona encarregada de conduir la reunió s'ha de mostrar molt receptiva envers les necessitats del grup en cadascun dels diferents moments. Ha de ser una bona analista pel que fa a aquest aspecte i ha de saber identificar amb total claredat si el grup necessita que se'l condueixi d'una manera més rígida o, per contra, d'una manera més dúctil, o de cap d'aquestes maneres, sinó mitjançant un sistema intermedi on es combinin i s'intercalin tots dos estils. Aquests estils de conducció respondran, com hem dit, a les necessitats que el grup presenti i tindran l'objectiu de fer avançar la dinàmica grupal vers la meta proposada.

Conduir el grup pel camí establert

Els objectius són una qüestió clau a les reunions. Són els elements principals que les justifiquen i els que articulen els eixos a l'entorn dels quals giraran. Per això és molt important que el moderador o la moderadora tingui molta cura de dirigir la discussió, de manera que en cap moment no s'allunyi cap a direccions contràries a la consecució dels objectius.

A banda del que hem dit fins ara, hi ha tres tasques que hom pot considerar centrals en la pràctica de conduir un grup: instigar el grup cap al rumb adequat, recapitular i sintetitzar la conversa, i supervisar i controlar la dinàmica grupal.

1) Instigar el grup cap al rumb adequat

Aquesta funció fa referència al fet d'estimular i afavorir l'evolució i l'avançament cap al progrés del grup. Aquesta tasca es porta a terme, bàsicament, mitjançant preguntes clau que encoratgin els participants a la reflexió i a l'explicitació i la manifestació de les seves idees.

2) Recapitular i sintetitzar la conversa

Es tracta de fer una síntesi global i ordenada dels punts més rellevants de la discussió. L'efecte d'aquesta recapitulació és conscienciar les persones participants del rumb que ha pres la conversa, del punt i del moment en què ens trobem i de tot el camí que encara ens queda per recórrer.

3) Supervisar i controlar la dinàmica grupal

Aquesta tasca consisteix bàsicament en un esforç continu per a centrar la discussió. Com ja hem comentat en apartats anteriors, és molt fàcil que el nucli central del que volem que sigui la nostra reunió es desplaci progressivament cap a qüestions perifèriques o auxiliars que no formen part del nostre projecte. La persona animadora ha de romandre sempre molt alerta pel que fa a aquest aspecte, perquè, si no, fins i tot ella mateixa pot

quedar atrapada en aquesta dinàmica, que amb tota seguretat generarà uns efectes del tot perversos.

Per a supervisar i controlar, la persona que s'ocupa de l'animació pot fer ús d'una estratègia particularment eficaç: **la reformulació**. Aquesta estratègia consisteix a tornar a expressar el que s'ha dit d'una manera aclaridora i senzilla. La frase clau per a representar la reformulació és: "Si he entès bé el que ha dit...". Amb aquesta tàctica no solament se supervisa i es controla la dinàmica grupal recentrant la discussió, sinó que també es pot aconseguir portar a terme les altres dues tasques que comentàvem abans: instigar el grup cap al rumb establert i recapitular i sintetitzar la conversa.

Per finalitzar, farem una mena de resum de les qüestions que s'han de prendre en consideració a l'hora de conduir una reunió:

- Presentar clarament el tema que s'ha de tractar i els objectius de la reunió.
- Determinar les qüestions que s'han de debatre i el temps aproximat per la discussió de cadascuna.
- Presentar els participants.
- Promoure l'expressió lliure dels diferents punts de vista.
- Evitar els monòlegs.
- Controlar que les persones que participen a la reunió no se surtin del tema.
- Centrar la conversa en els objectius.
- Recapitular les qüestions més interessants.
- Fer una síntesi i un balanç cada cert temps.
- Vigilar que tothom ha entès i ha interpretat de la mateixa manera el tema que es tracta.


1.3. La finalització de la reunió

Aquesta fase de la reunió no s'ha de cuidar menys que les anteriors pel fet de ser l'última. Hem dedicat molt temps i molt esforç a la preparació


de la reunió, i més encara a la conducció, i no hem de menysprear l'acabament d'aquesta perquè, si no, pot quedar la impressió entre les persones que hi participen que no n'hem tret res, ni hem aconseguit el que volíem.

La finalització de la reunió ha d'incloure dos aspectes principals: l'anàlisi de la discussió i l'extracció de conclusions, i la redacció de l'informe, en què han de quedar reflectits aquestes conclusions i els resultats.

Efectivament, una vegada hem donat per finalitzada la discussió, n'hem de fer una **síntesi**, que sobretot ha de ser global, breu, concisa, ordenada, clara i neutral.

La conseqüència d'aquesta síntesi serà que les persones participants siguin conscients del treball realitzat, dels progressos fets i dels objectius que no s'han pogut assolir. 

La realització d'aquesta síntesi no és una tasca fàcil de fer, ja que és el producte final del que s'ha dit a la reunió. Per tal de fer una bona síntesi, l'animador o l'animadora ha hagut de prestar una atenció constant durant tota la reunió. I no solament això, sinó que també ha de fer un treball d'anàlisi. És a dir, ha d'ordenar i organitzar les idees en blocs temàtics, ha de resumir, fer esquemes; en definitiva, ha de donar una forma al màxim de comprensible i intel·ligible a tot el que ha passat a la reunió.

El producte d'aquesta síntesi seran els resultats o les conclusions, que, si tot ha funcionat com esperàvem, han de reflectir l'assoliment dels objectius marcats quan preparàvem la reunió. 

L'última fase de la reunió és la **redacció de l'informe**. Moltes vegades les reunions acaben i no en queda cap constància escrita, amb la qual cosa és molt fàcil que, si els resultats obtinguts no s'apliquen immediatament, s'oblidin i es dissipin com si no hagués passat res. Això resulta molt probable que passi si no hi ha cap persona a la reunió amb la funció assignada de redactar l'informe. La persona responsable d'aquesta tasca és el secretari o la secretària —figura de la qual ja hem parlat anteriorment—, que s'haurà escollit prèviament, al començament de la reunió. Els recursos de què disposa el secretari o la secretària per a redactar l'informe poden ser múltiples: els apunts que ha anat recollint, les notes preses pel

Què recollim en la síntesi?

Òbviament, la síntesi és abans que res un resum del que s'ha dit. Tanmateix, és important tenir una cura especial a recollir les idees més importants i a deixar reflectides clarament les propostes més originals i els punts de vista més interessants.

Què hem de fer amb l'informe?

Una vegada està redactat l'informe, cal assegurar-se que se'n lliurarà una còpia a cadascuna de les persones participants, i també a les que no han assistit a la reunió però que estan directament o indirectament interessades en els resultats d'aquesta.

moderador o la moderadora i també l'enregistrament (si és que s'ha fet) de la discussió.

A partir d'ara comença l'**aplicació** dels resultats de la reunió per part de l'organitzador o l'organitzadora o de la persona responsable de la planificació. L'ús particular que es faci dels resultats de la reunió dependrà de l'objectiu amb el qual s'hagi organitzat; però això queda, evidentment, fora de la nostra comesa.

Lectura recomanada

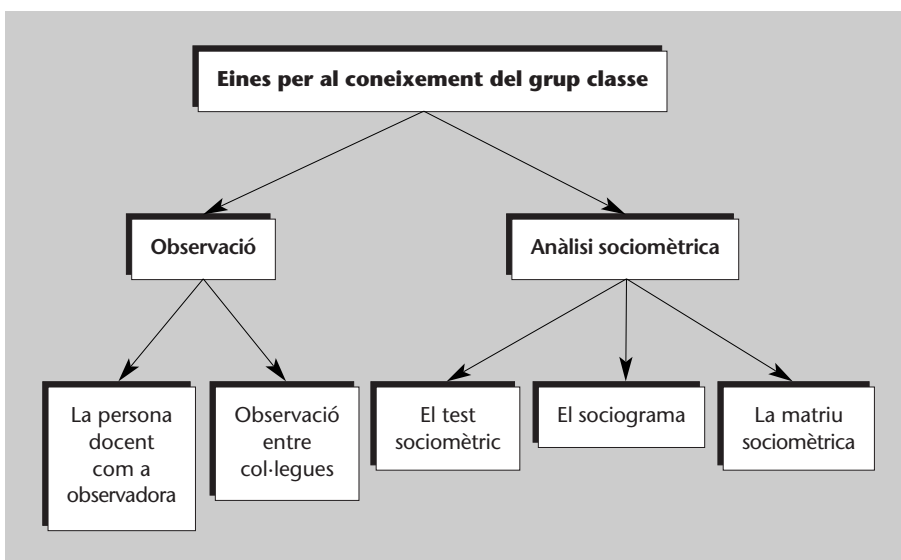
Una anàlisi molt acurada i suggestiva de la conducció de reunions la podeu trobar a: **B. Demory** (1987). *Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo*. Bilbao: Deusto. Tot i que es tracta d'un text molt centrat en l'àmbit de les reunions empresarials, la lectura resulta molt aclaridora.

2. El coneixement del grup classe

Les tècniques grupals són, en si mateixes, instruments per al coneixement d'un grup. Tanmateix, hem volgut dedicar un apartat específic a la qüestió de l'estudi del grup abans de començar a explicar les tècniques que hem considerat especialment interessants per a la pràctica docent.

El coneixement amb profunditat d'un grup és un factor que pot contribuir de manera important a l'èxit de l'aplicació d'una tècnica grupal i és per això que tractarem, a continuació, dues de les eines de què també disposem per a obtenir informació a propòsit de les característiques d'un grup classe i que podem utilitzar complementàriament a la mateixa activitat grupal de la classe. Concretament, us volem presentar l'ús de l'**observació** i de l'**anàlisi sociomètrica** en el context de la interacció amb el grup classe.

Com potser alguns de vosaltres sabreu, tant l'observació com la sociometria poden ser conceptualitzades com a mètodes de recerca i com a tals han rebut la consideració de molts metodòlegs i la dedicació d'un incommptable nombre de pàgines. Com veureu, l'enfocament que us proposem defuig el format d'un tractat de metodologia centrat en la problemàtica de la recerca —i els seus problemes característics: validesa, fia-




bilitat, objectivitat, etc.— i vol ser, més aviat, una reflexió-guia de com cal utilitzar l'una i l'altra com a suport del treball amb el grup classe.

2.1. L'observació

No cal insistir gaire en el fet que la capacitat d'observació representa una de les habilitats fonamentals per a l'activitat docent. L'observació és una eina bàsica de la persona docent en el coneixement del grup classe, que facilita la comprensió de les seves actuacions i fins i tot, en alguns casos, en possibilita la predicció. El contacte quotidià amb la classe permet contemplar d'una manera privilegiada la constitució i l'evolució d'un grup. Les interaccions entre els membres del grup, els líders que hi apareixen, la cohesió o potser la manca d'esperit grupal, les normes implícites que guien el comportament són algunes de les coses que d'entrada es manifesten en un observador atent de la conducta de la classe.

Tanmateix, no es pot concloure que ser al davant d'una classe sigui suficient per a treure'n algun profit. L'observació, com a mètode, és alhora un sistema d'obtenció de dades senzill i complicat. És senzill perquè podríem dir que té a veure amb allò que fem normalment: mirar, observar, i és complicat perquè, precisament, és més que mirar simplement, requereix una **disposició** i unes **habilitats** que cal adquirir, a banda de la necessitat de tenir clar què és **el que es vol observar**.

No poques vegades, quan en sessions de dinàmica de grup convidem algun participant a fer d'observador, ens trobem amb les mateixes preguntes: "I què he de fer?", "Què he d'observar?", "Miro i prou?". No hi ha, d'entrada, una cultura de l'observació, de la mirada atenta que permeti copsar els processos que succeeixen. Perquè, no ho hem d'oblidar, una de les característiques que fan més interessant l'observació és que permet estudiar els processos mentre tenen lloc i en el seu marc natural, i potser, en canvi, estem massa acostumats a aprendre retrospectivament, mitjançant l'experiència dels altres i quan les coses ja s'han esdevingut.

Cal, doncs, potenciar aquesta pràctica i l'**entrenament** és, de ben segur, una de les maneres de disposar favorablement per a l'observació. Sobretot perquè entenem, com Hopkins (1993), que l'observació és més que una metodologia per a la recerca, és un instrument que té un paper molt important per donar suport al creixement professional de professors i professores, i en el procés de desenvolupament de l'escola. 



Què s'entén per observar?

"Observar és més que mirar simplement; és un procés actiu d'adonar-se de molts factors de la situació, mitjançant una atenció acurada i continuada a allò que fa el grup i a la manera com ho fa, i de seleccionar, ordenar i relacionar el que s'ha vist." (Bany i Johnson, 1964, pàg. 386)

No s'ha de pensar, tampoc, que cal entrenar els educadors i les educadores per a poder observar tot el que passa. Això és senzillament impossible. Però, un mínim de sensibilitat per a l'observació els capacitarà per a ser bons conductors de grups i els permetrà d'evitar caure en errors d'apreciació com ara aquell que és tan usual d'arribar massa de pressa a extreure conclusions sobre la conducta dels altres.

Què podem observar en un grup?

Francia i Mata (1992) proposen una llista força exhaustiva de possibilitats:

- el nivell de satisfacció global dins el grup;
- el nombre de vegades que participa cada membre;
- la qualitat de les intervencions respecte al tema;
- el nivell de comunicació;
- la qualitat de l'expressió;
- els papers que s'assumeixen;
- el sentit d'equip, de corresponsabilitat;
- els mecanismes de defensa, pors, angoixes;
- la capacitat de reacció davant les situacions de conflicte i els problemes;
- el llenguatge de la col·locació (llocs i maneres);
- el llenguatge no verbal (mans, peus, tronc, ulls...);
- la xarxa de relacions dins del grup: simpaties, antipaties;
- el món afectiu: fòbies, manies, preferències, emotivitat, mancances, polaritzacions, fixacions, fugides;
- actituds enfront de les normes imposades o enfront de les que es fixa el mateix grup;
- actitud enfront les imatges parentals;
- les jerarquies de valors.

Més centrat en l'escola primària, **Dean** (1992) remarca, també, la importància que l'observació i la interpretació de la conducta de l'infant tenen en aquesta etapa de l'educació, atesa la manifesta dependència dels més menuts respecte als seus mestres, i la seva limitada capacitat per a utilitzar el llenguatge per a expressar llurs necessitats. Dean (1992) proporciona una guia dels aspectes als quals es pot prestar una atenció especial en el procés d'observació:

1) Personalitat i estil d'aprenentatge dels nens i les nenes que componen un grup classe, per tal de trobar els enfocaments que s'adiguin més a cada grup particular.

2) Experiències i interessos que poden influir en la comunicació entre docent i discents.

3) Etapa del desenvolupament en què estan els nens i les nenes d'un grup classe, determinant de la seva manera de pensar i del seu desenvolupament específic en àrees concretes.


4) Capacitat de cada integrant del grup classe, per tal d'assegurar-se que ningú no perd el temps i que ningú no arriba més lluny per un problema de baixes expectatives.

A aquests quatre punts, Dean hi afegeix també la necessitat d'avaluar el **programa d'aprenentatge** que es porta a terme, els **efectes de l'entorn** i l'**organització de la classe**, i la **pròpia contribució**. Certament, sovint aquesta pot ser una feina inabastable per a una sola persona i fins i tot, com en el cas d'avaluar la pròpia contribució, difícilment realitzable. És per això que hom pot recórrer als companys i companyes del centre i demanar-los que ens ajudin fent observacions de les nostres actuacions. És el que s'anomena *peer observation* i que podríem traduir com a "observació entre col·legues". Tenim, doncs, dues possibilitats pel que fa a l'observació dels processos grupals a la classe: que **la persona docent** faci l'observació o bé que s'encarregui a una **tercera persona**. A continuació exposarem de manera succinta aquestes dues opcions.

2.1.1. El docent o la docent com a observadors del grup classe

Tota persona que es dedica a la docència podríem dir que és, per definició, una **observadora participant**.

La forma característica d'enregistrament de dades en l'observació participant són les *notes de camp*, una forma de registre narratiu.

El problema fonamental que es troba qualsevol docent que duu a terme una observació atenta de les evolucions d'un grup classe se centra en la qüestió de l'**enregistrament de les dades**. Certament, durant el procés d'interacció quotidià a la classe, el fet d'enregistrar sistemàticament les observacions que anem fent podria ser una activitat que trenqués el ritme normal. Una manera de resoldre aquest problema és prendre notes en finalitzar la sessió. És el que s'anomena **notes de camp**, que consisteixen a anotar el que s'ha observat, les nostres reflexions o els possibles problemes que s'han advertit. Òbviament, en la mesura en què no vulguem córrer el risc d'oblidar algun aspecte important, el més prudent és fer les anotacions com més aviat millor en acabar la classe. També és possible fer anotacions ràpides i breus en el decurs de la sessió de classe que serveixin, amb posterioritat, de recordatori o fil conductor per a fer noves anotacions i reflexions. 



Un registre narratiu

"Consisteix en un text en què es van anotant els esdeveniments l'un rere l'altre de manera semblant a com ho fa un repòrter, i amb una sistematització molt escassa o nul·la, ja que hi pot haver llacunes o errors d'ordenació produïts per una fallada en la selectivitat de l'atenció." (Anguera, 1988, pàg. 25)

Hopkins (1992) recull en un quadre que reproduïm a continuació els principals avantatges i inconvenients de la presa de notes de camp. Val a dir que Hopkins parla de les notes de camp en el context de dur a terme una recerca, per la qual cosa algunes de les seves consideracions han de ser preses amb molta cura i no entendre-les al peu de la lletra. En tot cas,

serveixen per a fer una valoració del que poden aportar a la nostra activitat com a docents.

Avantatges i inconvenients de la presa de notes de camp segons Hopkins	
Avantatges	Inconvenients
<ul style="list-style-type: none"> • Molt fàcils de prendre; no calen terceres persones. • Proporcionen un bon registre del que va succeint; usades com a diari ofereixen una bona continuïtat. • Es tracta d'informació de primera mà que pot ser estudiada al ritme de la persona que fa docència. • Fan de memoràndum. • Ajuden a relacionar incidents i a explorar tendències emergents. • Són molt útils quan el docent o la docent vol escriure un estudi del cas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessiten ser complementades per tal d'obtenir informació específica. • No és possible d'enregistrar converses. • Funcionen millor en grups petits que amb tota la classe. • Al principi consumeixen molt de temps. • Poden ser molt subjectives.

Font: Hopkins (1993).

2.1.2. L'observació entre col·legues

Demandar a un company o una companya que ens observi pot ser una experiència molt enriquidora, car ens pot reportar informació no solament respecte del grup classe, sinó també de la mena d'interacció que tenim amb aquest. Certament, per més capacitat reflexiva que tinguem, ser conscients de la nostra actuació és força complicat si no comptem amb l'ajut d'una tercera persona que des de fora ens aporti la seva visió de la situació.

D'una manera molt clara, Hopkins (1992) proposa un esquema que representa gràficament les fases de què consta un procés d'observació amb l'ajut de terceres persones:

1) La reunió de planificació

És important que la planificació de l'observació sigui realitzada conjuntament entre la persona que haurà de fer d'observadora i la que hagi de ser observada. Això, a més de permetre l'establiment d'un clima de confiança entre persona observadora i persona observada, serveix per a perfilar quines seran les qüestions en què es focalitzarà l'observació i també per a l'establiment de criteris d'observació.

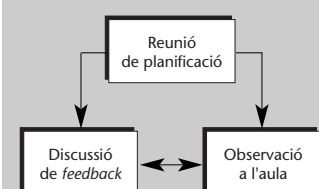
2) L'observació a l'aula


És el moment en què es duu a terme l'observació. En aquest cas, el tema fonamental és escollir un mètode observacional concret. Bàsicament,

L'observació es basa en el fet que, entre col·legues,...

... la pràctica només es pot millorar en els contextos en què es dona i en què les persones necessiten el suport dels seus col·legues per a poder-la desenvolupar (Hopkins, 1992).

Procés d'observació amb l'ajut de terceres persones segons Hopkins



podeu triar entre *observació oberta*, *observació focalitzada*, *observació estructurada* i *observació sistemàtica*. L'elecció d'un mètode o un altre implicarà diferents graus de preparació, l'ús de plantilles d'observació o no, etc. 

En tot cas, no voldríem enllestir aquesta qüestió sense esmentar una de les llistes més famoses per a l'observació de grups. Ens referim al **quadre de rols de Bales**, dissenyat per a estudiar la resolució de problemes en grups de laboratori, però que us pot donar una idea del que representa observar a partir d'una guia.

Lectura recomanada

No és la nostra intenció abastar tot el ventall de possibilitats que s'obren respecte de la qüestió de **com organitzem el procés d'observació**. En tot cas, i per a aquells més interessats a aprofundir aquesta temàtica, us recomanem que consulteu el llibre: **M.T. Anguera (1988). *L'observació a l'escola***. Barcelona: Graó.

Quadre de rols de Bales	
Zona socioemocional: reaccions positives	Manifesta solidaritat, eleva l'estatus dels altres, ajuda, recompensa
	Manifesta alliberament de tensió, fa broma, riu, es mostra satisfet
	Està d'acord, manifesta una acceptació passiva, comprèn, s'uneix als altres, compleix
Zona de tasca: respostes intentades	Suggereix, dirigeix, implica autonomia per als altres
	Opina, avalua, analitza, expressa sentiments, desitja
	Orienta, informa, repeteix, aclareix, confirma
Zona de tasca: preguntes	Demana orientació, informació, repetició, confirmació
	Demana opinió, avaluació, anàlisi, expressió de sentiments
	Demana suggeriments, direcció, possibles formes d'acció
Zona socioemocional: reaccions negatives	Està en desacord, manifesta un refús passiu, formalitat, suspèn l'ajuda
	Manifesta tensió, demana ajut, es retira del camp
	Manifesta antagonisme, desinfla l'estatus de l'altre, defensa o imposa el seu jo


Font: Bales i Strodtbeck (1951).

A propòsit del sistema de categories de Bales

"Un sistema de categories estandarditzat com el que proposa Bales ha de partir d'alguna manera d'una concepció dels grups com a realitats socials molt similars. En efecte, per a l'autor, i d'acord amb les seves conviccions funcionalistes, tots els grups petits coincidiran almenys en dos aspectes summament importants: hauran d'afrontar una situació externa que afecta tots i cadascun dels components i, d'altra banda, hauran d'afrontar també els problemes interns de relació." (Visauta, 1989, pàg. 320)

2.2. L'anàlisi sociomètrica

La sociometria, malgrat que actualment està associada a una pràctica que té com a objecte mesurar les relacions d'atracció i rebuig entre els membres d'un grup, originàriament representà un intent de teoritzar sobre la societat i les pautes de relació entre les persones mitjançant l'aplicació de

les matemàtiques. Jacob Levy Moreno la va proposar als anys trenta i, en gran manera, és el responsable que hi hagi una certa confusió al voltant seu, car tan aviat parla de la sociometria per referir-se a la teoria sobre la societat com per referir-se a la tècnica de mesura en si. Tanmateix, hom pot recollir, com a resum de l'aportació de la sociometria a l'estudi de la societat, dos principis que **Moreno** formula en forma de lleis que regulen el desenvolupament de la societat humana: 

a) **Llei de gravitació social:** segons aquesta llei la humanitat, presa com una unitat social real, se situa i es distribueix en l'espai a partir de les atraccions o els rebuigs que es donen entre individus o grups d'individus.

b) **Llei sociogenètica:** explica el procés pel qual la humanitat arriba a constituir una unitat. A grans trets, la hipòtesi de Moreno és que, després d'una època essencialment psicoorgànica, la nostra és una era eminentment psicosocial, caracteritzada pel fet que les relacions interpersonals adopten formes cada cop més complexes.

En tot cas, més que parlar-vos de la teoria de Moreno, cosa que d'altra banda acabaria resultant feixuc i avorrit, el que volem és presentar-vos com s'han aplicat les tècniques que proposava juntament amb la seva teoria per a l'obtenció de dades a propòsit de les estructures grupals.

2.2.1. El test sociomètric

El test sociomètric és un instrument de mesura dissenyat per Moreno per a l'estudi dels grups familiars, els grups de treball i els grups escolars. Consisteix a demanar als membres d'un grup amb quins altres companys els agradaria realitzar una activitat determinada. Està previst també que els individus indiquin amb qui no farien aquesta tasca. Tanmateix, no s'acostuma a fer per tal d'evitar possibles repercussions negatives, com podria ser ferir les persones o provocar "resistència" envers l'instrument. Fins i tot s'ha comentat que incloure aquesta mena de preguntes pot ser especialment desaconsellable en el camp educatiu atès que podria induir els alumnes a la intolerància i a la manca de comprensió. Val a dir, en tot cas, que també hi ha autors que defensen la pertinència d'aquesta mena de preguntes (Bastin, 1965; Moraleda, 1978).



Jacob Levy Moreno, creador de la sociometria.

El test sociomètric

"És un instrument que estudia les estructures socials a la llum de les atraccions i els rebuigs manifestats en el si d'un grup." (Moreno, 1934, pàg. 83)

Tot i que, com Moreno (1934) explicita, la tècnica sociomètrica no consisteix en un joc de regles rígides, sinó que, més aviat, cal adaptar-la a cada situació que es vulgui estudiar, ell mateix parla també de quatre condicions per a fer factible l'ús d'un test sociomètric:

- Que els subjectes que participin en la situació se sentin atrets per un o més motius.
- Que s'esculli un criteri respecte al qual els subjectes responguin amb espontaneïtat.
- Que els subjectes estiguin suficientment disposats a respondre amb sinceritat.
- Que el criteri escollit per a la prova sigui poderós, durador i precís.

La plasticitat del test sociomètric permet que el ventall de preguntes possibles (criteris d'elecció) sigui pràcticament inabastable. El que ha de quedar clar a la persona investigadora a l'hora d'escollir la pregunta que utilitzarà per a la recollida de dades, és **quin és l'àmbit d'estudi** que constitueix el seu interès. Així, si el que pretén és determinar l'estructura de relacions d'un grup escolar pel que fa a les activitats acadèmiques, s'escouran preguntes com ara: "Amb quins companys prefereixes fer un treball?" o "Amb quins companys prefereixes fer una exposició a classe?". En canvi, si el que es vol és treballar els aspectes relacionats amb el lleure, sembla força més pertinent preguntar: "A

qui prefereixes per a jugar a l'hora del pati?" o "A qui prefereixes per a anar d'excursió?".

També és possible utilitzar més d'un criteri d'elecció en una mateixa investigació si el que es pretén és obtenir una visió més global de les relacions entre els membres d'un grup.

Fins i tot és recomanable per a obtenir una imatge més acurada de les diferents estructures de relació que són vigents alhora en un mateix grup. Tanmateix, hi ha un lílindar a partir del qual els resultats obtinguts són difícils de tractar. Tres o quatre criteris semblen un nombre força raonable com a límit a l'eficàcia. Tampoc no hi ha una regla fixa quant al **nom-**




L'investigador ha de tenir clar en quin àmbit vol centrar l'estudi.

bre d'eleccions que es demanen per cada criteri ni quant al fet de si s'han de demanar per **ordre de preferència**. Pel que fa al primer d'aquests dos darrers aspectes sembla, però, que els arguments més consolidats són aportats per aquells que proposen no demanar al subjecte un nombre concret d'eleccions i deixar que sigui ell mateix qui indiqui una, dues, tres o més eleccions, un criteri que ja hem dit més amunt que és molt important. És cert també que a l'hora de preparar els sociogrames, n'hi ha prou amb comptar amb les cinc primeres eleccions. Pel que fa a l'ordre d'elecció, semblen més raonables les observacions que es fan per defensar l'ordenació de les eleccions, perquè permet esbrinar el diferent grau d'intensitat entre les relacions i també la possibilitat de jerarquitzar-les (Bastin, 1965).

També és possible fer preguntes referides a la percepció de les relacions (percepció sociomètrica), que pot no coincidir sempre amb la relació real. Així, en lloc de preguntar "A qui prefereixes per a jugar a l'hora del pati?", es pot plantejar la pregunta en els termes següents: "Qui creus que prefereix jugar amb tu a l'hora del pati?". Aquest enfocament de les preguntes constitueix un interessant complement de l'altre, de tal manera que si els utilitzem tots dos ara obtenim una comprensió millor de l'estructura relacional del grup.


2.2.2. El sociograma

El sociograma és el **resultat gràfic** d'un test sociomètric. El sociograma facilita determinar la posició de cada individu dins un grup i també el conjunt d'interrelacions que s'estableixen entre els diferents membres. El conjunt d'eleccions i rebuigs queda representat al paper mitjançant fletxes que connecten diferents punts, que són els individus. 

Discriminació a partir del sociograma	
Algunes tipologies d'individus	<ul style="list-style-type: none"> • El subjecte més popular: aquell que rep més eleccions entre els altres membres del grup. • El líder: aquell que, mitjançant les cadenes de difusió que es formen, aconsegueix projectar la seva influència a un nombre més gran de subjectes. • L'aïllat: aquell que no rep cap elecció i que, alhora, no escull cap persona del grup. • El solitari: aquell que pot ser que sigui elegit per algun altre membre però que no escull ningú. • L'oblidat: aquell que escull altres persones del grup però que no rep cap elecció dels seus companys. • El rebutjat: subjecte que rep molts rebuigs per part dels altres membres.
Algunes configuracions típiques	<ul style="list-style-type: none"> • La parella: dos individus que s'escullen mútuament. • El triangle: tres individus que s'escullen entre ells. • La cadena: seqüència d'eleccions, no sempre amb reciprocitat, entre diferents membres del grup. • Clique: formada per tres persones lligades mitjançant connexions simètriques i que roman poc connectada amb la resta del grup.

El sociograma permet de veure de manera senzilla diferents tipologies d'individus segons quina sigui la seva connexió amb els altres membres del grup i identificar algunes configuracions típiques.

2.2.3. La matriu sociomètrica

També és possible representar el conjunt de relacions expressades en el test sociomètric mitjançant el disseny del que s'anomena una **matriu sociomètrica**. Aquesta consisteix en un quadre de doble entrada on tant a l'encapçalament de les files com al de les columnes figuren els diferents membres del grup, que es poden representar per un número o una lletra. Hi ha diferents sistemes d'anotació, però el més senzill consisteix a anotar en la casella que representa la intersecció de dos individus la presència o absència de connexió entre si. Les files recullen les emissions dels individus i les columnes, les recepcions. 

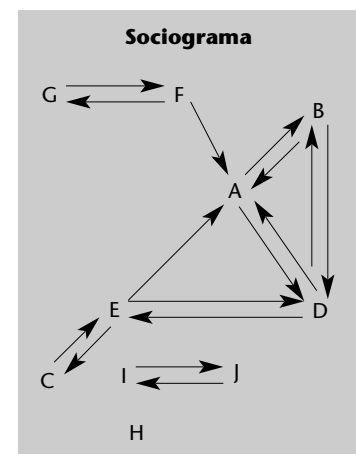
Gairebé amb una sola ullada, la matriu permet veure quantes vegades ha estat escollit un membre del grup (fet que es reflecteix a la columna corresponent) o el seguit de persones amb què es relaciona un membre del grup (cosa que es reflecteix a la seva corresponent).

A continuació, trobeu l'exemple d'una matriu sociomètrica relativa a un grup de deu persones i la translació d'aquesta a un sociograma.

Matriu sociomètrica										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		1		1						
B	1			1						
C					1					
D	1	1			1					
E	1		1	1						
F	1						1			
G						1				
H										
I										1
J									1	

Lectura recomanada

La matriu sociomètrica és la base per al càlcul dels anomenats índexs sociomètrics (nombre d'eleccions rebudes, nombre d'eleccions recíproques, etc.). Podeu consultar el llibre de G. Bastin (1965). *Los tests sociométricos*. Buenos Aires: Kapelusz, per tal d'ampliar les possibilitats que ofereix l'ús de la metodologia sociomètrica.



2.2.4. L'aplicació de la sociometria a l'escola

Com ja sabeu, l'estructura del grup és un element fonamental per a comprendre'l. A més, "l'estructura és un factor de profunda influència en la determinació de la mena d'experiències que un mestre obtindrà de la seva classe" (Bany i Johnson, 1964, pàg. 390). En la mesura en què l'estructura està marcada per la manera com els membres d'un grup es relacionen entre si, les tècniques sociomètriques poden ser un gran ajut per als docents.

Casanova (1991) proposa alguns objectius que hom pot atribuir a la sociometria aplicada a l'educació. A continuació, recollim les principals idees de la proposta de Casanova, que poden servir com a resum de les possibles aplicacions a l'escola:

- Conèixer el nivell d'acceptació d'un alumne en el seu grup.
- Conèixer el grau de cohesió del grup.
- Localitzar els alumnes especialment rebutjats.
- Localitzar els líders que poden servir d'aglutinadors del grup.
- Localitzar els individus aïllats.
- Comprovar l'efecte produït per noves incorporacions al grup.
- Observar el grau d'acceptació d'alumnes específics: el més estudiós, alumnes minusvàlids...
- Aplicar les dades obtingudes per a l'elecció de metodologies de treball.

Val a dir, a més, que la sociometria també ha aixecat més d'una veu crítica. Ulich (1971), per exemple, recull algunes de les objeccions que es poden fer a l'ús de la metodologia sociomètrica. Són les següents:

a) D'una banda, els resultats poden conduir, molt sovint, a extraure **conclusions errònies** si un no s'atén exactament a les preguntes realment formulades. Les preguntes en un context sovint només obtenen respostes per a aquell context i difícilment es poden generalitzar. Per regla general, el resultat solament reproduïx les respostes a aquelles mateixes preguntes.

Lectures recomanades

De llibres que tractin de la metodologia sociomètrica de manera monogràfica o en algun dels capítols, n'hi ha força.

Tanmateix, us n'hem seleccionat dos que ens han semblat especialment útils perquè són molt aclaridors i per la importància que donen al context escolar:

A. Arruga (1974). *Introducción al test sociométrico*. Barcelona: Herder.

M.A. Casanova (1991). *La sociometría en el aula*. Madrid: La Muralla.

b) D'altra banda, aquest mètode no permet determinar les **causes de l'existència** de certes relacions, subgrups, desigs i persones marginals, ni quines idees i normes han influït en cadascuna de les eleccions. A més, aquest autor també recorda que l'anàlisi sociomètrica pot estimular judicis de valor especialment nocius en aquells casos en què el qüestionari recull preguntes de rebuig.

En tot cas, sembla bastant clar que per si mateix el test sociomètric només ens proporciona una part de la "foto" de la classe. Cal combinar aquesta tècnica amb altres intervencions, per exemple, les que Moraleda (1978) proposa:

- Analitzar els motius de l'elecció o el rebuig.
- Entrevistar personalment els membres del grup.
- Recopilar altres dades mitjançant l'observació directa, informes dels mestres, percepcions dels pares, companys, etc.

3. Tècniques de grup aplicables a l'educació

Tot i que, tal com afirmen G. Corey, M.S. Corey, P. Callanan i J.M. Russell (1992), qualsevol cosa que fa el líder d'un grup és, virtualment, una tècnica grupal, és ben cert que hi ha tot un seguit de pràctiques estandaritzades conegudes de tots els experts de dinàmica de grups que constitueixen una referència comuna quan ens referim al concepte de tècnica grupal.

D'aquest conjunt de tècniques, n'hem escollit aquelles quatre que ens han semblat més útils per a aplicar-les en el context educatiu, car es tracta, com veureu, d'estratègies que propicien el **sorgiment d'habilitats** (com ara parlar en grup) i desenvolupen el **sentit de la cooperació** (en la mesura en què requereixen la col·laboració entre els membres del grup per a tenir èxit).

Ara bé, cal prendre alguna mena de precaució abans d'utilitzar una tècnica de grup qualsevol? Potser precaució no sigui la paraula més escaient, però sí que és cert que hi ha alguns factors que convé tenir en compte per tal d'assegurar-nos l'èxit de la nostra intervenció. Al voltant d'això s'han escrit algunes recomanacions que Cirigliano i Villaverde (1966) resumeixen en set punts:

1) Els **objectius**, és a dir, què és el que volem aconseguir amb l'ús de la tècnica grupal és, òbviament, la primera cosa que cal considerar abans de fer cap intervenció. Com que és cert que hi pot haver més d'una tècnica per a assolir un mateix objectiu i com que, també, una mateixa tècnica pot servir per a la consecució de més d'un objectiu, convé parar-se un moment a considerar quina és la que ens sembla millor de totes. Per exemple, si tenim un grup nombrós i el que volem és assegurar-nos que tothom participará en una discussió, aleshores el Phillips 66 sembla que és la tècnica que hi escau més bé.

2) La **maduresa i l'entrenament del grup**, que com podeu imaginar prou bé van evolucionant a mesura que treballem amb el grup, determinen també l'elecció de la tècnica en el sentit que ens condicionarà a pro-

Una definició de tècniques de grup

Segons Andueza, són "estructures pràctiques, esquemes d'organització, normes útils i funcionals per al maneig de grups. Són també procediments o mitjans concrets per a organitzar i desenvolupar l'activitat del grup. Les tècniques atorguen estructures al grup i fonamenten el seu funcionament [...]". (Andueza, 1983, pàg. 35)

Una altra definició

"Amb l'expressió *tècniques de grup* es designa el conjunt de mitjans, instruments i procediments que, aplicats al treball en grup, serveixen per a desenvolupar la seva eficàcia, fer realitat les seves potencialitats, estimular l'acció i el funcionament del grup per a assolir els seus propis objectius." (Francia i Mata, 1992, pàg. 156)

Factors que cal tenir en compte a l'hora d'escollir una tècnica grupal

- Objectius que es persegueixen
- La maduresa i l'entrenament del grup
- La grandària del grup
- L'ambient i l'espai físic
- Les característiques del medi extern
- Les característiques dels membres del grup
- La capacitat del conductor

posar exercicis que requereixin més implicació i participació d'una manera gradual.

3) La **grandària del grup** desaconsella utilitzar tècniques com ara el grup de discussió o la pluja d'idees, atès que són estratègies que requereixen, entre altres condicions, un alt grau de cohesió, una comunicació fluida i relacions amistoses. El mateix podem dir dels grups petits, en què no és convenient fer ús d'estratègies com ara el Phillips 66, perquè no donen opció a la lliure interacció entre les persones participants, en limitar força el temps que poden utilitzar per a discutir.

4) L'**ambient** i l'**espai físic** constitueixen uns dels elements més importants que cal tenir en compte a l'hora de planificar una sessió grupal. La forma, la dimensió, les condicions de l'espai on es desenvolupa la tècnica són condicionaments importants que, fins i tot, poden conduir al fracàs. És evident que una aula amb cadires enganxades a terra i totes orientades cap a la mateixa direcció no facilita la interacció que s'ha de donar necessàriament en un grup de discussió, per exemple.

5) Les **característiques del medi extern** són també factors que cal considerar. És cert que algunes intervencions a les aules de certes escoles poden "espantar" la comunitat docent. Cal mesurar sempre l'impacte que tindrà en els companys i les companyes docents, el director o la directora de centre i els pares, la nostra intervenció, i, en el cas que ens sembli pertinent, preparar el terreny prèviament.

6) Les **característiques dels membres del grup** (com ara l'edat, el nivell acadèmic, l'especialitat, etc.) també poden ser elements que influeixin en l'èxit de la tècnica grupal. Certes tècniques són més enriquidores quan el grup és més heterogeni i d'altres requereixen un grau més alt d'homogeneïtat. En tot cas, quan treballem amb el grup classe, poques variacions hi podem fer. Convé, en aquest cas, conèixer bé la composició del grup i decidir d'acord amb aquest aspecte.

7) La **capacitació del conductor** (encara que l'esmentem en darrer lloc no és el factor menys important). L'aprenentatge de les tècniques sempre és preferible que es realitzi de manera experimental. Per tant, convé haver passat l'experiència prèvia d'haver estat membre d'un grup conduït per un expert per tal de poder comprovar personalment els processos que caracteritzen cadascuna de les tècniques. Amb aquest bagatge previ, ja ens podem llançar a experimentar nosaltres mateixos com a conductors i anar provant estratègies més complexes a mesura que guanyem seguretat.



Les tècniques de grup serveixen per a estimular l'acció i el funcionament del grup.

3.1. El joc de rols (*role-playing*)

És una tècnica grupal basada en la **representació** d'una situació determinada per tal de proporcionar als membres d'un grup un marc de referència comú a partir del qual es pugui iniciar una discussió. És, probablement, una de les tècniques grupals més conegudes i més àmpliament utilitzades en tota mena de contextos, que poden anar des de la formació de directius a l'empresa fins a la teràpia, passant pel món del lleure o el de l'educació.

3.1.1. Fases per a la realització d'un joc de rols

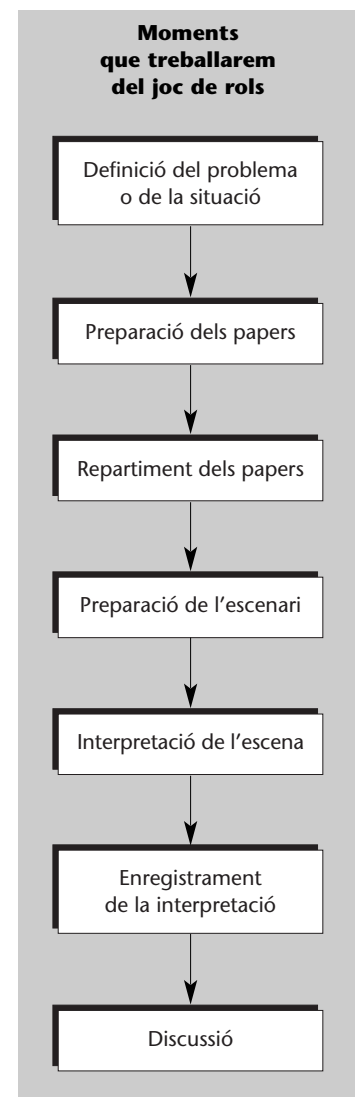
Per tal de donar una seqüenciació lògica a la realització d'un joc de rols hem dividit en alguns passos el procés de preparació, posada en marxa i anàlisi de la representació. Es tracta, bàsicament, de recollir els diferents aspectes que cal tenir en compte i d'ordenar-los en el temps.

1) Definició del problema o de la situació

Atès que el joc de rols es basa en la representació d'una situació determinada, és molt important que els participants l'entenguin bé. Per tal que això sigui possible, és preceptiu de tot joc de rols invertir una bona quantitat de temps a definir amb claredat l'objectiu de la representació, els termes en què es desenvoluparà el joc, la situació que reflectirà i els actors que hi estaran involucrats. Aquesta feina de delimitació del problema és col·lectiva, ja que l'han de portar a terme tots els membres del grup, els quals, lliurement, poden fer tota mena de suggeriments i aportar dades que ajudin a configurar la situació.

2) Preparació dels papers

La delimitació dels papers pot ser més o menys precisa. El ventall possible va de la delimitació total —com al teatre— a cap mena de delimitació. Segons el temps disponible, el tipus de situació, la informació que tenen els participants, l'interès, etc. es pot preparar més o menys exhaustivament el contingut dels papers que s'han d'interpretar, amb el benentès que el recurs a la improvisació és sempre una possibilitat que queda oberta. En tot cas, sempre és recomanable que, si es procedeix a la preparació de papers, aquesta es realitzi en grups petits com a recurs per a implicar tot el col·lectiu.



3) Repartiment dels papers

Entre els membres del grup que han preparat un paper s'escull l'"actor" o l'"actriu" que es farà càrrec del paper en qüestió. Val a dir que no cal que hi hagi una identificació prèvia amb el paper que cal desenvolupar, ans al contrari; el fet d'haver de defensar postures que un no comparteix és sempre una ocasió per a aprendre coses noves i per a eixamplar els propis punts de vista. En tot cas, convé deixar un temps perquè els actors es preparin i es posin en situació. Tampoc no és gens sobrer assegurar-se, abans de començar la interpretació, que les persones encarregades de fer la representació han comprès correctament el que s'espera d'elles respecte al seu paper.

4) Preparació de l'escenari

Sempre que les condicions ho permetin, un mínim de preparació del context ambiental on haurà de transcórrer l'acció ajudarà els actors a posar-se en situació. Si més no, sempre es pot acordar on hi ha una porta imaginària, on hi ha certs objectes que no tenim però que hem de fer veure que manipulem, etc. Es tracta que tots els actors i actrius comparteixin un mateix entorn on suposadament es desenvoluparà l'acció.

5) Interpretació de l'escena

Un cop tothom té clar el seu paper i s'han preparat mínimament les condicions ambientals, es procedeix a la interpretació i al desenvolupament de la situació. És important que els actors siguin espontanis en la interpretació, la qual cosa els permetrà de desenvolupar el seu paper més enllà del que està estrictament preparat. No hem d'oblidar que el joc de rols és una "recreació" que, en gran mesura, es porta a terme en el decurs de la mateixa interacció interpretativa. Tanmateix, és evident, també, que l'espai d'improvisació no és il·limitat, sinó que està condicionat per l'objectiu de la representació i la coherència del procés. Això és especialment important pel que fa als actors més joves, que sovint perden de vista que el que fan és interpretar un paper i poden arribar a barrejar les seves vivències reals personals amb les fictícies del seu personatge, amb la qual cosa creen confusió a l'auditori.

La interpretació, òbviamment, no es pot prolongar indefinidament. Per això, cal indicar abans de començar quin és el temps de què es disposa per a aquesta fase i, en tot cas, indicar uns moments abans que el temps s'exhaureixi que s'arriba al final del procés.



La llibertat dels actors...

... per a improvisar i introduir elements nous a la situació enriqueix les possibilitats de discussió posterior.

6) Enregistrament de la interpretació

És molt útil poder enregistrar amb vídeo la representació. Això facilitarà que, quan es passi a la discussió de la qüestió que es tracta, el grup pugui revisar les escenes per a poder assegurar una bona comprensió dels fets i una anàlisi exhaustiva de tots els factors que hi intervenen. Això no treu, tanmateix, que calgui encoratjar els membres del grup que no han rebut la comanda d'interpretar cap paper que mantinguin una actitud participativa amb el seu rol d'observadors. Convé fer-los veure que, si bé en aquest moment del procés el seu paper és aparentment passiu, quan es tracti de portar a terme la discussió ells seran, amb la seva visió "des de fora", els que més podran aportar a l'anàlisi de la situació.

La revisió de les escenes...

... permet aclarir alguna cosa que no ha quedat prou clara, mostrar als participants i a les participants els possibles errors comesos, comparar dues reaccions diferents, etc.

7) Discussió

De fet, es tracta del moment més important del joc de rols i del que dóna sentit a la interpretació anterior. No hem d'oblidar que la finalitat dels jocs de rols és facilitar la discussió i l'anàlisi d'alguna qüestió a partir de la qual els participants obtinguin alguna mena d'aprenentatge. És el moment en què es pot visionar el vídeo de la representació i aturar-lo quan convingui per a tornar a visionar el que s'hagi de menester. També es pot convidar els actors i les actrius que expressin les seves impressions de l'experiència.

3.1.2. Valoració de la tècnica

Heu pogut veure que el joc de rols presenta, certament, una bona quantitat d'aspectes interessants que en fan una tècnica molt completa i que es pot utilitzar sempre. D'entrada, permet a tot el grup compartir una mateixa situació que centri el problema que s'ha de tractar i a partir de la qual s'iniciï una discussió. A més, ofereix als actors la possibilitat d'experimentar com reaccionen davant d'una situació determinada, la qual cosa els permet de relativitzar les seves creences i actituds, i també enriquir el seu ventall d'experiències vivencials d'una manera segura i que facilita l'aprenentatge.

Birkenbihl (1989, pàg. 191) resumeix en sis punts els principals coneixements que hom pot extreure dels jocs de rols:

- 1) Acostumar-se a no emetre judicis gaire lleugers sobre les persones o el seu comportament.
- 2) Comprendre que mai no hi ha una solució “absolutament” correcta per a un problema.
- 3) Observar que els diferents actors perceben la mateixa situació de maneres diferents.
- 4) Constatar que no es justifiquen molts prejudicis.
- 5) Aprendre a reconèixer generalment el valor de les discussions que tenim amb els nostres semblants.
- 6) Aprendre a desfer-se d'uns conceptes idealistes més o menys irreal.

Pel que fa als possibles inconvenients d'aquesta tècnica, val a dir que no sempre pot donar bons resultats si les persones que constitueixen el grup no tenen un mínim d'habilitat interpretativa, especialment en el cas en què no es preparin els papers i es vulgui treballar més a partir de la improvisació. D'altra banda, amb els grups més joves pot comportar un nivell d'implicació diferent entre els nens i les nenes que componen el grup. Pot passar que aquells que han de fer el paper d'observadors se sentin menys motivats que els que han d'interpretar algun paper.

3.1.3. Aplicació a l'ensenyament

Sovint, quan parlem de formació o educació, malgrat el significat integral que tenen aquests conceptes, tendim a restringir-ne l'ús a impartir coneixements. Tanmateix, sabem molt bé que educar i formar tenen a veure també amb les actituds i els valors de les persones, sobre els quals no sempre se sap gaire bé com s'ha d'incidir. Per això pensem que el joc de rols és un instrument molt útil per al docent o la docent en la seva activitat formativa quotidiana. Fixeu-vos bé que més amunt, en parlar dels principals coneixements que hom pot extreure dels jocs de rols, hem esmentat que cal acostumar-se a no emetre judicis gaire lleugers sobre les persones, que s'ha de constatar que gairebé sempre els prejudicis són difícilment justificables o que hom s'ha d'adonar que sovint hi ha més d'una solució a un problema, és a dir, hem esmentat algunes de les coses que cal transmetre en un aprenentatge sobre valors i actituds orientat a promoure persones lliures i tolerants.

Això no vol dir, però, que no considerem els jocs de rols com a instrument adient per a l'ensenyament de continguts relatius a les matèries pròpies del currículum acadèmic. Ben al contrari. Aquells de vosaltres que hagueu assistit a una escola d'idiomes sabreu la utilitat que pot tenir el joc de rols en l'aprenentatge de llengües. Imaginar-se diferents situacions i improvisar les possibles converses que hi estan associades és una manera de practicar un idioma i de comprovar el grau de domini que se'n té. No cal dir que, amb una mica d'imaginació, les mateixes matemàtiques poden ser motiu d'exercici amb un joc de rols. En tot cas, el que està assegurat és l'interès i la implicació de l'alumnat, que podrà comprovar que per a aprendre no cal estar assegut i quiet sense badar boca.


3.2. El grup de discussió

El grup de discussió és una tècnica en la qual un grup reduït de persones participen en un procés interactiu d'intercanvi d'opinions i d'idees al voltant d'un tema o problema prèviament definit i d'interès comú.

És una estratègia grupal privilegiada per a assolir determinades fites educatives i socials com ara l'adquisició de certes habilitats intel·lectuals, d'aptituds reflexives, de destreses comunicatives, de la capacitat de col·laboració, de tolerància i de responsabilitat. Alhora, permet ampliar punts de vista i fer cristal·litzar raonaments i opinions.



La **interacció** constitueix el procés principal i més important del grup de discussió. És per això que mai no podem predir la forma o la dimensió que adoptarà la dinàmica del grup en qüestió. Malgrat això, és molt important que el tema o problema que s'ha de tractar es defineixi i es compregui clarament, que la discussió del grup giri a l'entorn d'aquest i que mai no es desviï o emprengui camins o direccions diferents dels que s'han convingut.

Aquesta tècnica grupal afavoreix i facilita la participació i la implicació. Estimula els participants a intervenir i donar la seva opinió i a explicitar criteris sobre el tema que s'ha de debatre. Per tant, com a conseqüència d'això es va creant, a mesura que es desenvolupa la tècnica, un procés recíproc d'estimulació i suport mutu, en què la responsabilitat del que es fa recau en tots i cadascun dels participants. 

3.2.1. Fases per a la constitució d'un grup de discussió

Per tal d'aconseguir uns bons resultats de l'aplicació d'aquesta tècnica grupal hem de seguir una sèrie de passos que ens conduiran, si tot surt bé, a l'èxit de la sessió. Aquests passos o fases del grup de discussió són els que comentem a continuació.

1) Definició i delimitació col·lectives del tema i dels objectius

La definició del tema que ha de tractar el grup de discussió és l'element més important, perquè serà l'eix a l'entorn del qual girarà el debat i l'intercanvi d'opinions. L'elecció i la definició del tema les poden fer el mateix grup de manera comuna i consensuada, i han de ser de l'interès de tots els participants.

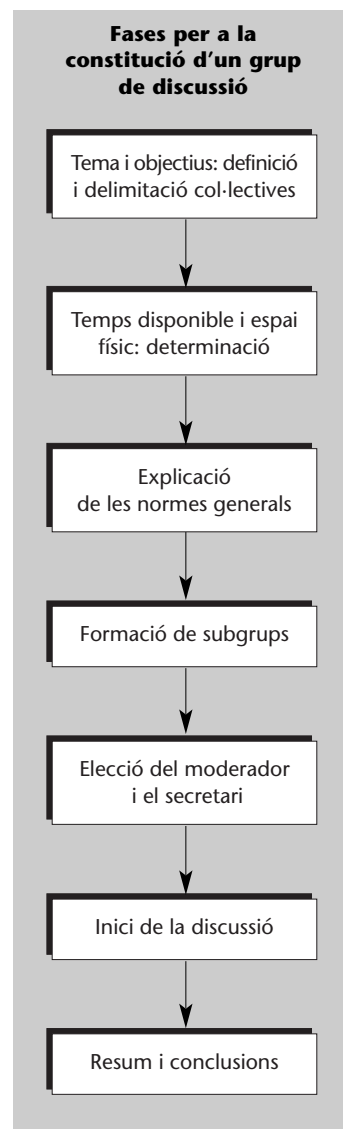
El tema o la qüestió que s'ha de discutir ha d'estar clarament delimitat. Els límits temàtics han de quedar ben definits i tothom s'ha de moure dins d'aquests. Si aquesta delimitació no queda clara, el que pot passar és que cadascú parli de qüestions diferents, de manera que cada participant plantegi la seva pròpia problemàtica i s'impossibiliti l'extracció de conclusions comunes.

De la mateixa manera que és imprescindible una clara definició del tema, també ho és una bona delimitació dels objectius de la sessió. Aquests són els que regeixen l'elecció del tema i els que determinen el desenvolupament i les conseqüències de la discussió.

2) Determinació del temps disponible i de l'espai físic

Tothom que hagi participat algun cop en un grup de discussió s'haurà trobat amb el problema del temps disponible. Mai no hi ha temps suficient per a portar a terme una discussió en el termini establert i quasi mai no s'arriba a la discussió de tots els punts que s'han fixat, ja que s'ha dedicat molt temps a discutir una sola qüestió i s'ha oblidat la resta. Malgrat això, s'ha de fer un esforç de planificació del temps disponible per a cadascuna de les qüestions i respectar-lo al màxim possible.

Un element molt important a l'hora de constituir els grups de discussió és l'espai físic on desenvoluparem aquesta tècnica. La distribució i la forma d'aquest espai tenen uns efectes de considerable rellevància en el tipus de dinàmica i d'aprenentatge que tindran lloc. Per tal que el grup



de discussió es desenvolupi d'una manera fluida és del tot necessari que l'espai físic de què disposem possibiliti i faciliti la constitució d'aquests grups. Ens referim a un espai en què sigui possible la mobilitat i la versatilitat, un espai, per tant, on les taules i les cadires es puguin desplaçar, moure, col·locar i recol·locar amb total llibertat.

3) Explicació de les normes generals que han de seguir els participants

A fi que un grup de discussió es desenvolupi de manera eficient i eficaç, els participants han de tenir clares i han de compartir les normes o condicions generals que esmentem a continuació:

- a) Cap persona no ha de monopolitzar la discussió, és a dir, el lideratge ha de ser **compartit** entre tots els participants. Aquests han d'estar al mateix nivell d'estatus, per a permetre un desenvolupament cooperatiu i col·laborador de l'activitat del grup.
- b) Tots els participants han d'intentar crear sempre un clima grupal **amè, agradable i participatiu**, on es respectin totes les opinions i perspectives. Per a aconseguir-ho, hem d'eliminar actituds passives, moltes vegades a causa de la por de fer el ridícul per no tenir coses brillants o molt interessants a dir. Hem de reforçar actituds cooperatives i fomentar l'expressió lliure de qualsevol tipus de dubtes o objeccions.
- c) No s'han de perdre mai de vista el tema de la discussió i els objectius d'aquesta. En un grup de discussió, on hi ha una sèrie de persones que interactuen i participen en un debat, és molt fàcil enllaçar un tema amb un altre i acabar la discussió parlant de qüestions que no tenen res a veure amb les que havíem plantejat al començament. Per a evitar això, el moderador o la moderadora ha d'estar molt alerta i reconduir la discussió cap al tema convingut.

4) Formació de subgrups

Una vegada s'han explicat les normes que cal seguir durant la sessió, el grup s'ha de dividir en subgrups petits, aproximadament d'uns sis o set participants cadascun.

5) Elecció d'un moderador i d'un secretari

Cadascun dels subgrups formats ha de tenir un moderador i un secretari. Serà el mateix grup el que decidirà quines persones adoptaran aquest rol durant la discussió.

El paper de moderador o moderadora és molt important en el desenvolupament de la dinàmica, perquè és aquesta persona la que dirigirà el debat. Si els participants mostren un comportament passiu, el moderador o la moderadora s'haurà d'encarregar de provocar la participació, per a animar i activar el grup. La principal estratègia per a activar un grup passiu o adormit és la utilització de preguntes. El llançament de preguntes al grup constitueix un element molt important per al bon funcionament d'un grup de discussió; no exclusivament per a activar-lo, com acabem de comentar, sinó també per a incitar a la reflexió, a la crítica, per a ressaltar determinats comentaris o opinions, per a reconduir la conversa cap al tema inicial en cas que es desviï, per a demanar aclariments...

A més del moderador o la moderadora, el grup ha d'escollir també un secretari o una secretària. La persona que assumeixi aquest paper ha de prendre nota del que es diu a la discussió, no ha d'enregistrar literalment cadascuna de les paraules que es diguin, sinó el sentit general de les diferents opinions o posicions. També s'encarrega de redactar l'informe resum final de la discussió.

6) Inici de la discussió

El primer pas que hem de fer una vegada ja estem preparats per a iniciar la discussió és que el monitor o la monitora del grup faci una petita introducció al tema i als objectius de la sessió. En aquest punt s'ha de deixar molt clara la delimitació del tema i el temps de què disposem per a discutir-lo.

Una vegada s'ha fet això, hem de deixar un temps perquè els participants plantegin dubtes i demanin aclariments. Quan haguem resolt aquestes qüestions, ja podem emprendre la discussió pròpiament dita.

L'ordre de participació es pot determinar prèviament, tot i que és millor deixar que les diferents intervencions es desencadenin de manera espontània i lliure. Un fenomen amb què habitualment ens podem trobar en aquest tipus de sessions són llargs silencis en què ningú no diu res. El moderador o la moderadora pot aprofitar aquests moments per a donar la paraula a les persones que encara no han intervingut.

7) Resum i conclusions

Aquesta fase consisteix en l'anàlisi comuna del que ha passat i del que s'ha dit en la discussió. Hem de fer una petita recapitulació sumària dels principals punts que s'han tractat a la sessió i n'hem d'extreure conclusions. Aquestes han d'incloure les diferents posicions adoptades i els diferents punts de vista tractats, els quals s'han de presentar coordinats.

3.2.2. Valoració de la tècnica

D'una manera molt esquemàtica us proposem un quadre que recull els avantatges i els possibles inconvenients de la tècnica del grup de discussió:

Valoració de la tècnica del grup de discussió	
Avantatges	Inconvenients
<ul style="list-style-type: none"> • Els grups de discussió constitueixen una tècnica complementària per a incrementar la comprensió de determinats temes o problemes. • L'hem de considerar també un mètode d'aprenentatge per si mateix. El grup de discussió permet un aprenentatge progressiu i continu, constitueix una eina privilegiada per tal que processos tan importants en l'aprenentatge com ara l'assimilació de continguts, el cessament d'idees, la incorporació de significats, etc. es donin d'una manera adequada i reeixida. • Potencia la capacitat dels alumnes i les alumnes per a comunicar i expressar d'una manera coherent allò que han après. Aquest aspecte moltes vegades s'oblida en el procés tradicional d'aprenentatge. • Permet i facilita que l'alumne i l'alumna tinguin la possibilitat de preguntar i qüestionar amb tota llibertat, de fer interpretacions, d'estar en desacord, etc. Conseqüentment, estimula la capacitat crítica i reflexiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • La discussió es pot allunyar fàcilment del tema i dels objectius convinguts. • Necessita que la persona que fa de moderadora estigui familiaritzada amb la conducció de grups perquè, si no, la discussió pot ser manipulada i monopolitzada per una sola persona. • Necessita un cert grau de maduresa per part de les persones que hi participen, per tal que sàpiguen escoltar i respectar els altres.

3.2.3. Aplicació a l'ensenyament

L'aplicació d'aquesta tècnica a l'àmbit de l'ensenyament ha quedat àmpliament justificada i explicitada al llarg de l'explicació del que és i el que implica el grup de discussió. No obstant això, en resumirem les aplicacions més importants dins d'aquest context educatiu.

1) Qualsevol experiència educativa que pretengui assolir nivells d'aprenentatge d'una certa qualitat ha de tenir molt en compte a l'hora de la planificació que l'alumne o l'alumna tinguin la possibilitat de mantenir un **diàleg continu** entre el coneixement que adquireixen i allò que ells i els seus companys i companyes pensen. El grup de discussió constitueix, en aquest sentit, un recurs excel·lent per a assolir aquest objectiu.

2) Garanteix un aprenentatge democràtic, ja que contribueix al fet que els alumnes i les alumnes adquireixin i comparteixin un **sentit de responsabilitat** envers el que aprenen, ja que el punt central gira a l'entorn d'això i no al voltant del que sap el professor o la professora.

3) És una tècnica grupal privilegiada perquè permet que la persona que fa la docència **avalui** el nivell de coneixements dels alumnes i les alumnes sobre un tema concret, i quines són les seves posicions o punts de vista envers aquest tema.

3.3. La pluja d'idees (*brainstorming*)

La pluja d'idees és una tècnica grupal que consisteix en la interacció d'un grup petit de persones, constituït amb la finalitat de promoure i estimular la producció d'idees creatives i innovadores. Totes i cadascuna de les persones participants formulen espontàniament el conjunt d'idees que se'ls acuden sobre el tema o problema plantejat.

Pluja d'idees

Expressió traduïda del mot anglès *brainstorming* i que també seria l'equivalent a "tempesta cerebral".

Aquesta tècnica grupal és, potser, la més informal i oberta i la menys convencional de totes. Els participants en una pluja d'idees han de tenir coneixement del problema o temàtica que s'ha de tractar, però alhora no s'han de tancar exclusivament dins les possibilitats que aparentment podria implicar aquest problema. És a dir, les possibles restriccions, limitacions o impediments amb què ens podríem trobar freqüentment, queden completament eclipsats per la dinàmica particular que genera aquesta tècnica.


El pressupòsit més important que fonamenta aquesta tècnica diu que si es crea un clima d'absoluta llibertat, mancat de formalitats i molt permissiu respecte a l'expressió d'idees o opinions, resultarà molt probable que dins de l'allau immensa de pensades que no valen la pena o que són impracticables i insostenibles, **sorgeixi una idea** excel·lent que mereixi i justifiqui tota la resta.



El procés principal que caracteritza la pluja d'idees és l'**associació d'idees**, és a dir, l'establiment de connexions entre idees, solucions o suggeriments que té com a resultat la creació de propostes noves i diferents.

La pluja d'idees obre d'una manera radical el ventall de possibilitats per a establir noves línies d'acció, nous plans estratègics, solucions creatives, invenció d'alternatives... Permet un coneixement profund del problema que s'ha de tractar, ja que ens dóna la quasi plena seguretat que en el transcurs del procés d'interacció esgotarem totes les solucions o propostes plausibles.

3.3.1. Normes de la pluja d'idees

La naturalesa creativa d'aquesta tècnica comporta que les normes que s'han de seguir siguin les mínimes possibles. Tanmateix, i precisament per a estimular aquesta creativitat, és important que totes les persones participants assumeixin un mínim de disposicions que és imprescindible no subvertir. A continuació es recullen aquestes regles bàsiques: 

1) La producció d'idees es realitza a l'entorn d'un tema previst i amb uns objectius ben precisats

Aquesta és una de les consignes que ha de quedar més clara de totes. El desplegament de propostes, idees o pensaments està limitat pel tema que s'ha de tractar; tothom ha de tenir claríssim el problema o l'àrea temàtica, i no s'ha de desviar en cap moment del camí pactat a l'inici.

2) L'ordre d'intervenció és lliure

Els participants en una pluja d'idees poden intervenir quan ho desitgin, tenen la plena llibertat per a expressar-se en el moment que ells considerin més convenient. És millor no establir torns de paraula perquè si una persona ha d'esperar que li donin el torn, molt possiblement pot oblidar el que anava a dir o considerar que no té res a veure amb el que en aquell moment s'expressa.

3) No s'han de criticar ni avaluar les diferents intervencions

Les idees manifestades per part dels diferents participants no han de ser en cap moment valuades o censurades, ni explícitament ni implícitament. Durant el transcurs de la sessió ha de quedar ben especificat que no



es tracta el grau d'aplicabilitat de les idees, ni tampoc en quina mesura són realitzables. Això últim ha de quedar molt clar perquè, si no, la creativitat i l'espontaneïtat queden considerablement disminuïdes.

4) Llibertat absoluta en l'expressió d'idees

Les persones participants han de saber que les seves intervencions no estan sotmeses a cap tipus de restricció. Els límits de les seves manifestacions estan determinats únicament per l'àrea temàtica. Sempre que tinguin en compte aquesta condició, poden dir tot el que els passi pel cap.

5) Les intervencions han de ser curtes

En una pluja d'idees hem de procurar evitar les intervencions massa llargues. Hem de tenir molt clar que no hem d'aprofitar el nostre torn de paraula per a fer discursos retòrics al voltant de la nostra proposta. Al contrari, el que hem de tractar és de formular les nostres idees amb la màxima senzillesa, simplicitat i claredat possibles.

6) Es valora la quantitat sobre la qualitat

A la pluja d'idees té més valor la quantitat d'idees que es generin que la qualitat d'aquestes. Aquesta tècnica parteix del pressupòsit que com més gran sigui el conjunt d'idees de què disposem més gran serà la probabilitat de trobar-ne una que veritablement valgui la pena.

7) L'associació, la combinació i el perfeccionament són processos adequats que cal desenvolupar


Mitjançant el procés associatiu podem arribar a propostes molt interessants. Imaginem-nos que alguna persona fa una proposta poc interessant: això pot originar l'efecte de provocar en una altra persona participant la inspiració suficient per a suggerir-li alguna idea prou atractiva i profitosa per als nostres objectius. Això mateix passa amb la combinació i el perfeccionament. Una idea combinada amb altres i amb els plantejaments perfeccionats pot conduir al desenvolupament d'una proposta original i creativa.

3.3.2. Fases de la pluja d'idees

Les fases o passos que s'han de seguir a l'hora d'aplicar aquesta tècnica grupal són els següents:

1) Definició del tema o problema que s'ha de tractar

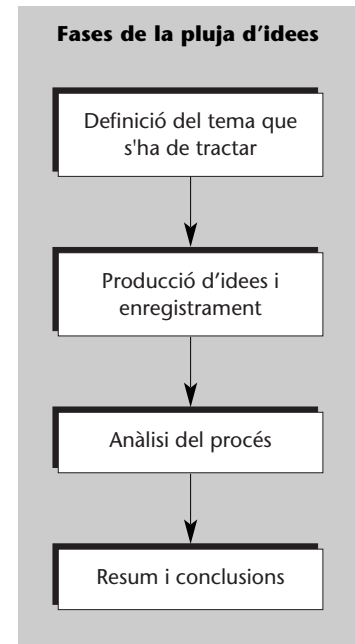
Com ja havíem comentat anteriorment quan parlàvem del grup de discussió, és molt important deixar clarament definit i delimitat el tema sobre el qual versarà la sessió de la pluja d'idees. El grup ha de conèixer amb una precisió total aquesta temàtica, no solament una mica abans de la sessió, sinó que seria convenient que estigués informat amb més antelació per tal que tingüés l'oportunitat de pensar-hi i reflexionar-hi.

El monitor o la monitora ha de comunicar amb claredat abans de la sessió el tema que s'ha de tractar i també ha de deixar patents les normes que sense cap trava s'han de respectar al llarg de la sessió. La formulació del problema ha de ser molt clara, s'ha de delimitar al màxim l'abast d'aquest i no s'ha de deixar cap opció que es pugui subdividir en altres problemes. Si el problema sembla massa general, llavors haurem de fer un esforç per reduir-lo i descompondre'l en porcions o elements més petits. Aquesta concreció ha de consistir en la formulació d'una pregunta molt clara, simple i senzilla. 

2) Producció d'idees i enregistrament

Com a conseqüència de la dinàmica que genera la posada en funcionament de la pluja d'idees, els participants experimenten una sèrie d'efectes molt característics d'aquest procés interactiu. En primer lloc, podem dir que es genera un estat d'entusiasme, satisfacció i confiança, que està motivat per la sensació de productivitat elevada. Aquest estat no pot predominar tot el temps perquè requereix una inversió d'esforç i d'energia considerable, per la qual cosa quan transcorre un cert temps comença a aparèixer el cansament i el tedi. És en aquest moment precisament que l'animador o l'animadora ha d'intervenir per reactivar el grup i reconduir-lo una altra vegada cap a la productivitat i la fertilitat d'idees.

Un altre efecte té a veure amb la percepció mútua dels participants. Com que tots produeixen idees i inventen propostes que són acceptades i respectades per igual, es genera una forta imatge positiva dels diferents participants i un sentiment solidari vers tot el grup en conjunt. D'aquesta manera, la iniciativa es va retroalimentant a mesura que avança



Les persones participants produeixen idees

Tots i cadascun dels participants en una pluja d'idees gaudeixen de la màxima llibertat per a expressar qualsevol idea que se'ls acudeixi sense cap mena de restricció. La creativitat no està limitada per cap obstacle o impediment, es pot manifestar dins la màxima plenitud i no pot estar sotmesa a cap regla d'utilitat o aplicabilitat.

el joc, a la vegada que es fomenten les capacitats creatives i el bon clima grupal.

El monitor o la monitora s'encarrega de donar la paraula i fer que es respectin les normes del joc, i proscriu qualsevol intent de crítica o avaluació.

Simultàniament a la producció d'idees, aquesta mateixa figura ha de fer una petita anàlisi de tot el que es diu, per tal que en determinats moments pugui donar alguna "pista" als participants. L'efecte d'aquesta petita síntesi consisteix a reanimar l'activitat del grup.

L'enregistrament de les idees el poden portar a terme una o diverses persones que facin d'observadores, tot i que és molt millor utilitzar un casset, perquè és més manejable i fa una reproducció més fidel.

3) Anàlisi del procés

Tot i que apuntàvem, en l'espai dedicat a les normes de la pluja d'idees, que la quantitat prevalia per damunt de la qualitat, no hem d'oblidar la necessitat d'una avaluació de les dades obtingudes. Aquesta avaluació s'ha de fer d'acord amb els objectius plantejats al començament. En aquesta fase sí que hem de ser crítics respecte a les idees esdevingudes. El grau en què cadascuna d'aquestes és factible i realitzable s'ha de prendre en consideració. Per a portar a terme l'avaluació ens podem plantejar les preguntes següents i determinar en quina mesura cadascuna de les diferents propostes les pot respondre d'una manera adequada:

- És prou original la proposta o ja s'ha realitzat altres vegades?
- Ateses les nostres possibilitats, podem portar-la a terme?
- S'adequa la proposta a les nostres necessitats reals?
- La podem fer factible a curt termini?
- Serà eficaç i efectiva per al nostre problema?

4) Resum i conclusions

Les conclusions s'elaboren de manera conjunta per part del mateix grup que ha participat en la pluja d'idees i com a conseqüència dels resultats de l'anàlisi de la fase anterior.

Rol de la persona encarregada d'animar el grup

En aquesta fase, l'animador o l'animadora no participa ni expressa les seves idees. Es limita a conduir el grup de manera que maximitzi les seves possibilitats creatives. D'aquesta manera, ha de respectar igual totes les intervencions, ha de prestar la mateixa atenció i consideració a cadascuna, tot i que li resultin absurdes, incoherents o desbaratades. La seva actitud ha de ser sempre d'encoratjament, aprovació i estímulo.

3.3.3. Valoració de la tècnica

Un cop més, un quadre ens servirà com a resum d'avantatges i inconvenients atribuïbles a l'aplicació d'aquesta tècnica.

Valoració de la pluja d'idees (<i>brainstorming</i>)	
Avantatges	Inconvenients
<ul style="list-style-type: none"> • És una tècnica grupal ideal quan es tracta de trobar idees o solucions noves i imaginatives. • Constitueix una eina privilegiada per a fomentar i estimular la imaginació, l'espontaneïtat i la capacitat creativa. • Crea un clima d'absoluta llibertat, mancat de formalitats i molt permissiu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Només permet tractar temes molt simples; quan el problema és complex, aquesta tècnica no és útil. • És necessari que el grup tingui un cert entrenament en qüestions relacionades amb el treball en grup. • Les solucions que en resulten de l'aplicació moltes vegades estan formulades d'una manera massa superficial.

3.3.4. Aplicació a l'ensenyament

Com hem comentat quan parlàvem dels avantatges, la pluja d'idees produeix en els alumnes i les alumnes una clara activació de la capacitat d'imaginació i creació; per això està especialment indicada en certs àmbits educatius.

L'aplicació d'aquesta tècnica a l'ensenyament és interessant quan volem millorar l'autoestima i l'esperit d'iniciativa dels alumnes i les alumnes.

La seva utilització està també molt indicada quan volem ensenyar a pensar i veure les coses des de punts de vista nous i des de perspectives innovadores.

3.4. El Phillips 66

Es tracta d'una tècnica de discussió especialment apta per a grups nombrosos. El seu nom és degut al fet que va ser dissenyada pel doctor Phillips, de la Universitat de Michigan, i al fet que consisteix a formar subgrups de sis persones que treballen sobre un tema durant sis minuts. El Phillips 66 és una tècnica de debat que pot ser molt útil per a buscar informacions, generar idees, confeccionar llistes o prendre decisions, tot fomentant la interacció i la participació activa dels membres d'un grup complet.

3.4.1. Preparació d'un Phillips 66

Tot seguit es recullen els aspectes que cal tenir en compte per a preparar un Phillips 66.

1) El conductor o la conductora del grup formula de manera clara i acurada el motiu de la discussió: debatre un tema, prendre una decisió...

2) Es divideix el grup en petits subgrups de sis membres.

3) El conductor o la conductora explica el funcionament de la tècnica i convida els diferents subgrups a escollir entre ells un president o una presidenta, que haurà de moderar i assegurar-se que tothom participa, i un secretari o una secretària, que haurà de prendre nota de les conclusions per a llegir-les després al grup complet. Normalment s'inverteix un parell de minuts en aquesta tasca.

4) Un cop la persona que condueix el grup s'ha assegurat que tots els subgrups han escollit un president o una presidenta i un secretari o una secretària, pren nota de l'hora que és per tal de controlar els sis minuts de què disposen per a la discussió. Així mateix, fa saber a tothom que quan falti un minut per a acabar avisarà d'aquest fet.

5) En cada subgrup es discuteix el tema seguint aquests passos:

a) Cada participant expressa la seva opinió.

b) A continuació, el subgrup discuteix i valora les diferents opinions expressades.

c) Finalment, el secretari o la secretària anota les opinions o idees que el subgrup considera més encertades a tall de conclusió.

6) Un cop s'han acabat les discussions, el conductor o la conductora dona per enllestida aquesta fase i reuneix tots els participants dels subgrups en el grup complet.

7) Les persones que han actuat com a secretàries passen a llegir els seus informes, mentre que la persona que condueix el grup o qualsevol altra persona anota a la pissarra una síntesi del que es llegeix.

8) La persona que ha fet la conducció s'adreça als membres dels subgrups

i els pregunta si consideren que han quedat prou ben expressades les seves idees per si volen introduir-hi alguna observació o fer-hi alguna modificació.

9) En el cas que es desitgi, es pot encetar un nou tema de debat.

3.4.2. Observacions

Respecte a l'aplicació de la tècnica Phillips 66, afegim les consideracions següents:

1) Malgrat que hem parlat de subgrups de sis persones per a discutir durant sis minuts, no s'ha de fer d'aquesta indicació un pressupòsit inamovible. No hem d'oblidar que l'objectiu d'aquesta tècnica és afavorir la participació en un temps raonable. És per això que el nombre de sis persones només s'ha de prendre com un referent. És perfectament assumible que els subgrups es constitueixin a partir de cinc persones i que s'ampliïn fins a set o vuit membres sense que això vulneri l'esperit de la tècnica.



2) Així mateix, la durada de sis minuts pot ser, en alguns casos, un xic escassa, especialment si es tracta de discutir d'algun tema del qual els estudiants tenen poca informació, per la qual cosa hom pot ampliar el temps fins a un límit d'uns quinze minuts, més enllà dels quals es perdria una bona part de la intenció del Phillips 66 d'ocupar poc temps.

3) Si bé és més freqüent que tots els subgrups discuteixin sobre la mateixa temàtica, també és possible que es tractin alhora diferents qüestions segons el subgrup.


4) És interessant afavorir els agrupaments en els subgrups entre individus que no tinguin un coneixement mutu previ profund. Si no es coneixen de res, és convenient dedicar uns minuts a una breu presentació de cadascú als altres.

5) En cas que es facin diversos Phillips 66 seguits, cal que s'estableixin rotacions entre les persones integrants dels subgrups per ocupar els papers de secretari o secretària i de president o presidenta, i també en els torns de paraula del punt de l'apartat anterior. D'aquesta manera s'afavoreix el manteniment de l'atenció i l'interès pel joc, i també s'evita que es caigui en una rutina.

3.4.3. Valoració de la tècnica

Valoració del Phillips 66	
Avantatges	Inconvenients
<ul style="list-style-type: none"> • És una manera ràpida i senzilla de recollir les opinions de tots els membres d'un grup gran. • Afavoreix l'expressió de les pròpies opinions sense la por o inhibició que pot produir expressar-se davant d'un auditori nombrós. • Permet una ràpida selecció d'unes quantes idees sobre les quals es pot discutir amb profunditat. • Es pot realitzar diferents vegades sense que resulti feixuc. • Evita que unes quantes persones monopolitzin l'ús de la paraula. 	<ul style="list-style-type: none"> • No convé utilitzar-lo per a tractar temes complexos que requereixen molt de temps de discussió. • Sovint, el nivell de les opinions recollides és superficial.

3.4.4. Aplicació a l'ensenyament

Ja s'ha dit que el Phillips 66 és fonamentalment una tècnica participativa per a grups grans. És per això que pot ser especialment indicada per a l'ensenyament, on els grups acostumen a ultrapassar la quantitat de vint persones. Així doncs, un Phillips 66 pot tenir un efecte dinamitzador molt interessant per a un grup classe que es trobi en una situació d'estancament. Això és força plausible, per exemple, quan es demana a una classe que participi en la presa d'una decisió. La majoria de les vegades a la pregunta de la mestra o el mestre s'obté un silenci força decebedor. És el moment, aleshores, de convidar la gent a "mourer's", a formar subgrups, a discutir i a compartir idees amb la resta del grup. 

El Phillips 66 pot ser especialment interessant quan el que es vol és obtenir la determinació de les insatisfaccions del grup classe. El grup té l'oportunitat de discutir i valorar en un ambient d'anonimat que afavoreix la participació quines són les coses de la dinàmica escolar que creu que no funcionen.

Pot ser també un mètode d'aprenentatge quan s'utilitzi per a reunir informació sobre alguna temàtica relacionada amb les matèries d'estudi. Per als estudiants és sempre molt més engrescador participar en l'e laboració d'informació que esperar que el mestre o la mestra la transmeti.

Lectura recomanada

No són pocs els llibres que podeu trobar dedicats a presentar diferents tècniques i exercicis propis de la dinàmica de grups. Tanmateix, ens sembla especialment útil el llibre de **M.L. Fabra** (1994). *Tècniques de grupo para la cooperaci3n*, Barcelona: CEAC. L'atenci3n que posa l'autora per a explicar l'aplicabilitat i l'interès d'aquestes tècniques en el camp educatiu el converteixen en una eina pràctica de consulta molt interessant.

Finalment, es pot utilitzar també per a esbrinar el nivell d'informació inicial que tenen els alumnes o per a valorar el nivell d'aprofitament a què s'ha arribat després d'haver acabat un tema.

Resum

En aquest mòdul hem tractat d'algunes de les tècniques i estratègies més importants de la dinàmica de grups. Hem començat parlant de les **reunions**, perquè potser és la tècnica grupal més àmpliament coneguda i utilitzada en el context educatiu, ja que constitueix una eina privilegiada per a resoldre qualsevol tipus de problemes o qüestions que puguin sorgir dins d'aquest espai. Hem fet un recorregut exhaustiu per les fases i les condicions per a aconseguir portar a terme una reunió reeixida. Així, hem pogut comprovar la importància de fer una preparació i una planificació acurades, i que una conducció bona i adequada per part de l'animador o l'animadora és molt rellevant.

Hem continuat amb l'**estudi del grup classe** i li hem dedicat tot un apartat perquè el coneixement amb profunditat d'un grup és un factor que contribueix de manera important a l'èxit de l'aplicació d'una tècnica grupal. Hem vist que dues de les eines de què disposem per a obtenir informació a propòsit de les característiques d'un grup classe són l'**observació** i l'**anàlisi sociomètrica**. D'una banda, hem dit que l'observació és una eina bàsica de la persona docent en el coneixement del grup classe, que facilita la comprensió de les seves actuacions i fins i tot, en alguns casos, en possibilita la predicció. De l'altra, hem explicat que l'anàlisi sociomètrica consisteix en una pràctica que té com a objecte estudiar l'estructura del grup, ja que aquesta última és un factor de profunda influència en la mena d'experiències que un professor o una professora pot desenvolupar en el grup classe. Així, hem comentat tres instruments de mesura sociomètrica importants: el **test sociomètric**, el **sociograma** i la **matriu sociomètrica**.

L'últim apartat del mòdul, l'hem dedicat a les tècniques grupals. De l'ampli repertori de tècniques n'hem escollit quatre de les més útils per a aplicar-les en el context educatiu, ja que es tracta d'estratègies que propicien el sorgiment d'habilitats i desenvolupen el sentit de la col·laboració.

1) Hem parlat del **joc de rols**, que és una tècnica grupal basada en la representació d'una situació determinada que té com a objectiu propor-

cionar als membres d'un grup un marc de referència comú a partir del qual es pugui iniciar una discussió. Aquesta és, probablement, una de les tècniques grupals més conegudes i més àmpliament utilitzades en tota mena de contextos, que poden anar des de la formació de directius a l'empresa fins a la teràpia, passant pel món del lleure o el de l'educació. Constitueix un instrument molt útil pel que fa a la formació d'actituds, ja que possibilita d'una manera privilegiada posar-se en el lloc de l'altre.

2) La segona tècnica grupal que hem abordat és el **grup de discussió** en la qual un grup reduït de persones participen en un procés interactiu d'intercanvi d'opinions i d'idees al voltant d'un tema o problema prèviament definit i d'interès comú. Hem comentat que el grup de discussió és una estratègia grupal privilegiada per a assolir determinades fites educatives i socials, com ara l'adquisició de certes habilitats intel·lectuals, d'aptituds reflexives, de destreses comunicatives, de la capacitat de col·laboració, de tolerància i de responsabilitat, alhora que permet ampliar punts de vista i fer cristal·litzar raonaments i opinions.

3) La tercera tècnica grupal de què hem parlat ha estat la **pluja d'idees**, que consisteix en la interacció d'un grup petit de persones, constituït amb la finalitat de promoure i estimular la producció d'idees creatives i innovadores. Aquesta tècnica grupal és, potser, la més informal i oberta i la menys convencional de totes.

4) La quarta i última tècnica grupal que hem analitzat ha estat el **Phillips 66**. Hem dit que es tracta d'una tècnica de discussió especialment apta per a grups nombrosos. El seu nom és degut al fet que va ser dissenyada pel doctor Phillips, de la Universitat de Michigan, i al fet que consisteix a formar subgrups de sis persones que treballen sobre un tema durant sis minuts. El Phillips 66 ha estat presentat com una tècnica de debat que pot ser molt útil per a buscar informacions, generar idees, confeccionar llistes o prendre decisions, alhora que fomenta la interacció i la participació activa dels membres d'un grup complet.

Activitats

- 1) Visioneu la pel·lícula *Doce hombres sin piedad* i identifiqueu en quins moments el president del jurat porta a terme alguna de les recomanacions que cal seguir a l'hora de conduir una reunió.
 - Presentar clarament el tema que s'ha de tractar i els objectius de la reunió.
 - Determinar les qüestions que s'han de debatre i el temps aproximat per a la discussió de cadascuna.
 - Presentar les persones participants.
 - Promoure l'expressió lliure dels diferents punts de vista.
 - Evitar els monòlegs.
 - Controlar que les persones participants no se surtin del tema.
 - Centrar la conversa en els objectius.
 - Recapitular les qüestions més interessants.
 - Fer una síntesi i un balanç cada cert temps.
 - Vigilar que tothom ha entès i ha interpretat de la mateixa manera el tema que es tracta.
- 2) Construïu la matriu i el sociograma que representen aquestes eleccions:
Antoni: Gabriel, Alfred, Eusebi.
Bernat: Alfred, Antoni, Gabriel.
Carles: Alfred, Antoni, Bernat.
Eusebi: Antoni, Bernat, Alfred.
Alfred: Núria, Antoni, Bernat.
Gabriel: Montserrat, Núria, Alfred.
Jaume: Antoni, Bernat, Núria.
Maria: Núria, Alfred, Montserrat.
Montserrat: Núria, Raquel, Silvia.
Núria: Montserrat, Alfred, Raquel.
Raquel: Montserrat, Núria, Silvia.
Silvia: Raquel, Maria.
- 3) Elaboreu un quadern de notes de camp a partir de l'observació d'un grup que tingueu a l'abast, preferentment un grup escolar.

Exercicis d'autoavaluació

De selecció

1. Quina d'aquestes quatre recomanacions no és inclosa al quadre relatiu a les qüestions que cal tenir en compte en la conducció de reunions?
 - a) Presentar clarament el tema que s'ha de tractar i els objectius de la reunió.
 - b) Fer valoracions de les intervencions dels participants.
 - c) Promoure l'expressió lliure dels diferents punts de vista.
 - d) Evitar els monòlegs.
2. Un dels objectius de la sociometria és...
 - a) mesurar el nivell de coneixements d'un grup.
 - b) conèixer el grau de cohesió del grup.
 - c) conèixer el nivell d'acceptació que té el professor o la professora.
 - d) determinar les causes de l'existència de certes relacions.
3. Si necessito trobar solucions noves, innovadores i creatives per a resoldre un problema, la tècnica grupal més adequada serà...
 - a) el joc de rols.
 - b) el Phillips 66.
 - c) la reunió.
 - d) la pluja d'idees.
4. Un dels avantatges de la presa de notes de camp és que...
 - a) funciona molt bé en grups petits.
 - b) ajuda a relacionar incidents i a explorar tendències emergents.
 - c) representa un document molt objectiu del que ha passat al grup.
 - d) és possible enregistrar les converses.

Qüestions breus

Expliqueu breument en cinc ratlles les qüestions següents:

1. Quines creieu que són les funcions més importants del moderador o la moderadora a la reunió?

2. En què consisteix el test sociomètric?
3. Quins aspectes es poden observar en un grup? Indiqueu-ne alguns.

Desenvolupament del tema

1. Desenvolpeu en una plana les qüestions més importants referides a les tècniques grupals explicades. Presteu una atenció especial als avantatges i les utilitats de cadascuna d'aquestes tècniques.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

De selecció

1. b) Del conjunt de qüestions que cal tenir en compte en la conducció de reunions, la que no hem de considerar és la referida a les valoracions de les intervencions dels participants. No hem de fer judicis valoratius de les diferents intervencions perquè el que demostrarem amb aquesta actitud és que els participants i les participants no tenen tota la llibertat desitjada per a expressar les seves idees. El que aconseguirem és reduir d'una manera dràstica el nivell de participació i intimidar les persones participants.
2. b) Un dels objectius de la sociometria és conèixer el grau de cohesió del grup. Atès que és una pràctica que té com a objectiu mesurar les relacions d'atracció i rebuig entre els membres d'un grup, es converteix en una eina privilegiada per a saber quin grau de cohesió presenta el grup.
3. d) Si necessito trobar solucions noves, innovadores i creatives per a resoldre un problema, la tècnica grupal més adequada és la pluja d'idees, ja que tant el seu disseny com la seva finalitat són promoure i estimular la imaginació i la producció d'idees creatives.
4. b) Un dels avantatges de la presa de notes de camp és que ajuden a relacionar incidents i a explorar tendències emergents. Constitueixen un text en el qual es van anotant els diferents esdeveniments que es produeixen al grup, alhora que les nostres reflexions o els possibles problemes que s'han advertit. Per això serveixen, més tard, de recordatori o fil conductor per a fer noves anotacions, reflexions i, evidentment, per a relacionar incidents que a primera vista no presentaven cap connexió.

Qüestions breus

1. Les funcions més importants del moderador o la moderadora a la reunió són mantenir contínuament un nivell alt de participació i conduir el grup pel camí establert. Ha de saber estimular la participació, ja que l'esperit de qualsevol reunió és assolir que les persones que l'integren manifestin lliurement i amb implicació les seves opinions, idees o propostes al voltant del tema previst. I també ha de conduir-los seguint la direcció que marquen els objectius, ja que són aquests els elements principals que justifiquen la reunió.
2. El test sociomètric és un instrument que estudia les estructures socials tenint en compte les atraccions i els rebuigs manifestats en el si d'un grup. Consisteix a demanar als membres d'un grup amb quins altres companys els agradaria realitzar una activitat determinada. Està previst també que els individus indiquin amb qui no realitzarien aquesta tasca.
3. Alguns dels aspectes que es poden observar en un grup són, entre altres: el nivell de satisfacció global, el nombre de vegades que hi participa cada membre, la qualitat de les seves intervencions respecte al tema, els papers que s'hi assumeixen, la capacitat de reacció davant les situacions de conflicte i els problemes, la xarxa de relacions que s'hi estableix, el món afectiu, les jerarquies de valors...

Desenvolupament del tema

1. Hem parlat de quatre tècniques grupals: el joc de rols, el grup de discussió, la pluja d'idees i el Phillips 66. Començarem per la primera, el **joc de rols**. Aquesta és una tècnica grupal basada en la representació d'una situació determinada que té com a objectiu proporcionar als membres d'un grup un marc de referència comú a partir del qual poder fer una discussió. Constitueix una eina molt útil per a formar actituds, atès que possibilita d'una manera privilegiada posar-se en el lloc de l'altre, permet a tot el grup compartir una mateixa situació que centri el problema que cal tractar, ofereix als actors la possibilitat d'experimentar com reaccionen davant d'una situació determinada, manté el grup motivat, fa que els participants i les participants s'acostumin a no formar judicis gaire lleugers sobre les persones o el seu comportament, facilita la comprensió que mai no hi ha una solució "absolutament" correcta per a un problema i ajuda a constatar que molts prejudicis no estan justificats.

La segona tècnica grupal és el **grup de discussió**. Es tracta d'una tècnica en la qual un grup reduït de persones participen de l'intercanvi d'opinions al voltant d'un tema d'interès comú. És una estratègia grupal privilegiada per a assolir determinades fites educatives i socials com ara l'adquisició de certes habilitats intel·lectuals, d'aptituds reflexives, de destreses comunicatives, de la capacitat de col·laboració, de tolerància i de responsabilitat, alhora que permet ampliar punts de vista i fer cristal·litzar raonaments i opinions. També constitueix un mètode d'aprenentatge per si mateix. El grup de discussió permet un aprenentatge progressiu i continu, resulta una eina molt útil per tal que processos tan importants en l'aprenentatge com ara l'assimilació de continguts, el processament

d'idees, la incorporació de significats, etc. es donin d'una manera adequada i reeixida. Potencia la capacitat dels alumnes i les alumnes per a comunicar i expressar d'una manera coherent allò que han après. Permet i facilita que l'alumne o l'alumna tingui la possibilitat de preguntar i qüestionar amb tota llibertat, de fer interpretacions i d'estar en desacord. Conseqüentment, estimula la capacitat crítica i reflexiva.

La tercera tècnica grupal és la **pluja d'idees**, que consisteix en la interacció d'un grup petit de persones, constituït amb la finalitat de promoure i estimular la producció d'idees creatives i innovadores. Aquesta tècnica grupal és la més informal i oberta, i la menys convencional de totes. El procés principal que caracteritza la pluja d'idees és l'associació d'idees, és a dir, l'establiment de connexions entre diferents idees, solucions o suggeriments que té com a resultat la creació de propostes noves i diferents. La pluja d'idees obre d'una manera radical el ventall de possibilitats per a establir noves línies d'acció, nous plans estratègics, solucions creatives, invenció d'alternatives, etc.

La quarta i última tècnica grupal és el **Phillips 66**. Es tracta d'una tècnica de discussió especialment apta per a grups nombrosos. Consisteix a formar subgrups de sis persones que treballen sobre un tema durant sis minuts. El Phillips 66 representa una tècnica de debat que pot ser molt útil per a buscar informacions, generar idees, confeccionar llistes o prendre decisions, alhora que fomenta la interacció i la participació activa dels membres del grup complet. És una manera ràpida i senzilla de recollir les opinions de tots els membres d'un grup gran. Afavoreix l'expressió de les pròpies opinions sense la por o la inhibició que pot produir expressar-se davant d'un auditori nombros, i permet una ràpida selecció d'unes quantes idees sobre les quals es pot discutir amb profunditat.

Glossari

Grup de discussió: tècnica en la qual un grup reduït de persones participen en un procés interactiu d'intercanvi d'opinions i d'idees al voltant d'un tema o problema prèviament definit i d'interès comú.

Joc de rols (*role-playing*): tècnica grupal basada en la representació d'una situació determinada per tal de proporcionar als membres d'un grup un marc de referència comú a partir del qual s'iniciï una discussió.

Matriu sociomètrica: taula de doble entrada que recull les eleccions que les persones que formen un grup expressen respecte als seus companys i companyes.

Notes de camp: sistema de registre narratiu que consisteix en un text en què, l'un rere l'altre, es van anotant els esdeveniments de manera semblant a com ho fa un repòrter i amb una sistematització molt escassa o nul·la.

Observar: procés actiu d'adonar-se de molts factors de la situació, amb una atenció acurada i continuada a allò que fa el grup i a la manera com ho fa, i de seleccionar, ordenar i relacionar el que s'ha vist.

Phillips 66: tècnica grupal que consisteix a formar subgrups de sis persones que treballen sobre un tema durant sis minuts. És una tècnica de debat que pot ser molt útil per a buscar informacions, generar idees, confeccionar llistes o prendre decisions, alhora que fomenta la interacció i la participació activa dels membres d'un grup nombros.

Pluja d'idees (*brainstorming*): tècnica grupal que consisteix en la interacció d'un grup petit de persones, constituït amb la finalitat de promoure i estimular la producció d'idees creatives i innovadores.

Reunió: instrument de comunicació i d'integració social que es porta a terme mitjançant l'intercanvi d'idees, d'opinions, o sia, per mitjà de la discussió d'un tema o problema concret, i que té com a conseqüència l'obtenció de solucions conjuntes del grup de persones que la formen.

Sociograma: resultat gràfic d'un test sociomètric. Facilita determinar la posició de cada individu dins un grup i el conjunt d'interrelacions que s'estableixen entre els diferents membres.

Sociometria: disciplina creada per Jacob Levy Moreno que té com a objectiu mesurar les estructures socials tenint en compte les atraccions i els rebuigs manifestats en el si dels grups.

Tècniques de grup: conjunt de mitjans, instruments i procediments que, aplicats al treball en grup, serveixen per a desenvolupar la seva eficàcia, fer realitat les seves potencialitats i estimular l'acció i el funcionament del grup per a assolir els seus propis objectius.

Test sociomètric: instrument propi de la sociometria, ideat per a permetre que els membres d'un grup expressin les seves relacions d'atracció i rebuig.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

- Anguera, M.T.** (1988). *L'observació a l'escola*. Barcelona: Graó.
- Bany, M.A.; Johnson, L.V.** (1964). *La dinàmica de grupo en la educación*. Madrid: Aguilar, 1970.
- Bastin, G.** (1965). *Los tests sociométricos*. Buenos Aires: Kapelusz, 1966.
- Cirigliano, G.F.J.; Villaverde, A.** (1966). *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires: Humanitas, 1985.
- Demory, B.** (1987). *Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo*. Bilbao: Deusto.
- Fabra, M.L.** (1994). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: CEAC.

Bibliografia complementària

- Aguadero, F.** (1990). *Cómo hacer más eficaces las reuniones*. Madrid: CDN.
- Andueza, M.** (1983). *Dinámica de grupos en educación*. Mèxic: Trillas, 1984.
- Arruga, A.** (1974). *Introducción al test sociométrico*. Barcelona: Herder, 1983.
- Bales, R.F.; Strodtbeck, F.L.** (1951). "Fases en la solución de problemas de grupo". A: A.D. Cartwright; A. Zander (comp.) (1968). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Mèxic: Trillas, 1980.
- Casanova, M.A.** (1991). *La sociometría en el aula*. Madrid: La Muralla.
- Corey, G.; Corey, M.S.; Callanan, P.; Russell, J.M.** (1992). *Group Techniques*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing.
- Dean, J.** (1992). *La organización del aprendizaje en la educación primaria*. Barcelona: Paidós, 1993.
- Francia, A.; Mata, J.** (1992). *Dinámica y técnicas de grupos*. Madrid: Educación Social.
- Hopkins, D.** (1993). *A Teacher's guide to classroom research*. Buckingham: Open University Press.
- Moraleda, M.** (1978). *Sociodiagnóstico del aula*. Madrid: Marova.
- Moreno, J.L.** (1934). *Fundamentos de la Sociometría*. Buenos Aires: Paidós, 1962.
- Tous, J.M.** (1993). *Comportamiento social y dinámica de grupos*. Barcelona: PPU.
- Ulich, D.** (1971). *Dinámica de grupo en la clase escolar*. Buenos Aires: Kapelusz, 1974.
- Visauta, B.** (1989). *Técnicas de investigación social. Recogida de datos*. Barcelona: PPU.

