

# GUIA SOBRE LA COMPETÈNCIA DEL TREBALL EN EQUIP

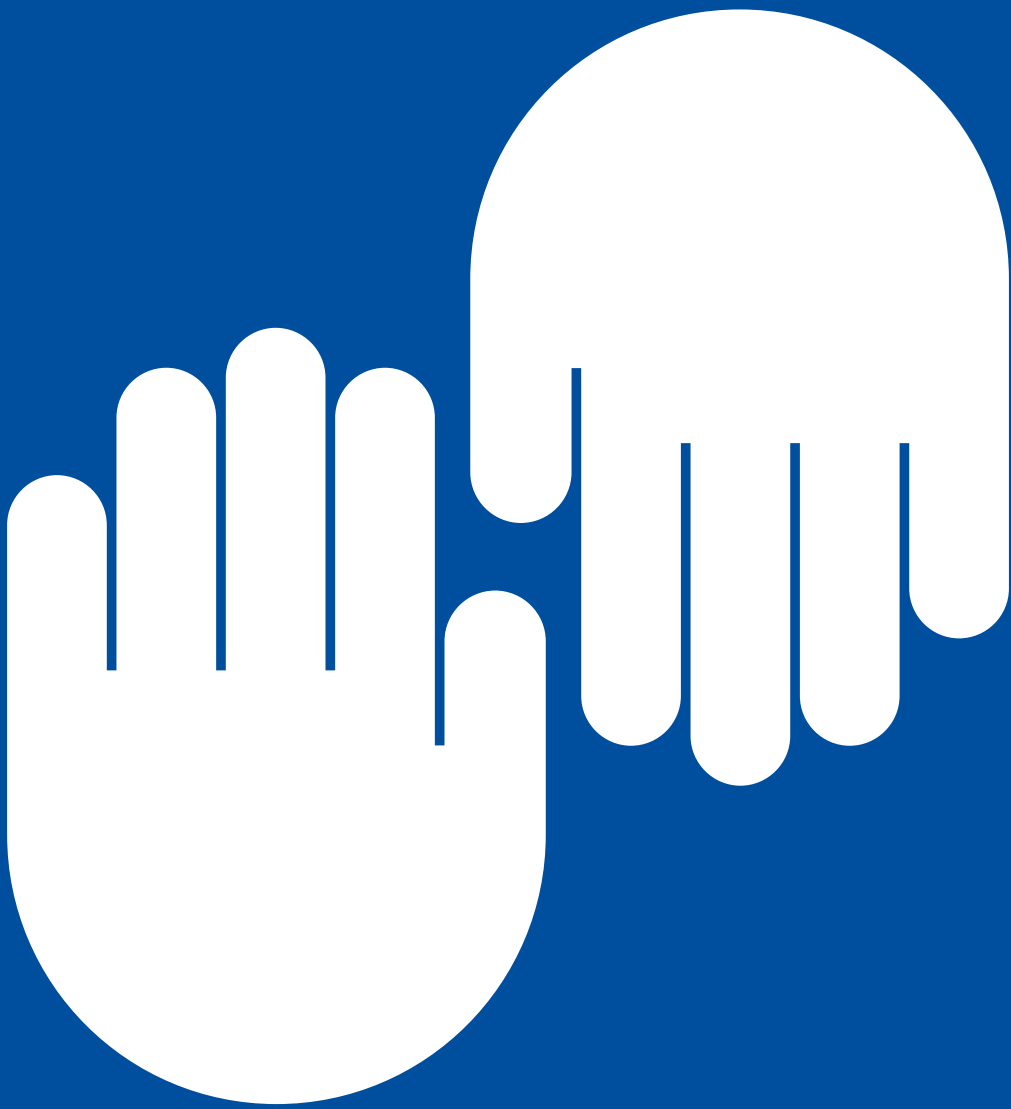
---



Universitat de Girona  
Institut de Ciències de l'Educació  
Josep Pallach-Servei d'Aprenentatge  
i Innovació Docent  
ICE-SAID

XARXA D'INNOVACIÓ  
DOCENT D'AVALUACIÓ





### Font de finançament:

Ajuts econòmics del Programa d'Impuls per a la Innovació Docent i la Millora de la Qualitat de la Docència. Model UdG21 (Subprograma 2).  
Rectorat de la Universitat de Girona.

### Amb el suport de:

Universitat de Girona  
**Facultat d'Educació i Psicologia**

Universitat de Girona  
**Escola Politècnica Superior**

Universitat de Girona  
**Facultat de Ciències**

Universitat de Girona  
**Facultat de Turisme**

Universitat de Girona  
**Facultat de Medicina**

Universitat de Girona  
**Facultat d'Infermeria**

Universitat de Girona  
**Facultat de Lletres**



Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0). Sempre que se'n citi l'autoria podeu reproduir-la, distribuir-la, comunicar-la públicament i transformar-la o adaptar-la. Si la transformeu o adapteu l'obra resultant l'heu de difondre amb la mateixa llicència que l'obra original. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.ca>.

### Autoria:

Gerard Arbat Pujolràs, Isaac Besalú Sala, Lidia Feliu Soley, Sara Malo Cerrato, Carolina Martí Llambrich, Anna Planas Lladó, Joan Pujol Planella i Joan Josep Suñol Martínez.

### Amb la col·laboració de:

Raquel Alquézar Crusellas.

© dels textos: els autors corresponents

### Edita:

Universitat de Girona – Servei de Publicacions. Institut de Ciències de l'Educació Josep Pallach-Servei d'Aprenentatge i Innovació Docent.

ISBN: 978-84-8458-672-2

Girona, abril de 2023

La redacció d'aquesta guia didàctica ha seguit les recomanacions del Servei de Llengües Modernes de la Universitat de Girona (2018), i s'ha fet ús del masculí genèric com a forma per incloure tots els gèneres en els casos en què no s'ha trobat una forma neutra.

# Índex

---

<b>Introducció</b>	6
<b>1. El treball en equip</b>	7
<b>1.1. La competència del treball en equip a la universitat</b>	8
<b>1.2. Què entenem per treball en equip?</b>	8
1.2.1. Definició	8
1.2.2. Diferència entre treball en grup i en equip	8
<b>1.3. Fases per a la formació d'un equip de treball</b>	10
<b>1.4. Lideratge</b>	11
<b>2. Seguiment del treball en equip</b>	13
<b>3. L'avaluació del treball en equip</b>	14
<b>3.1. L'autoavaluació i l'avaluació entre iguals en el treball en equip</b>	14
<b>3.2. Els qüestionaris per a l'alumnat</b>	15
<b>3.3. Instruments per fer els processos de reflexió</b>	20
<b>3.4. Una proposta de rúbriques per a l'autoavaluació i l'avaluació entre iguals en el treball en equip</b>	20
3.4.1. Rúbrica d'avaluació individual	20
3.4.2. Rúbrica d'avaluació grupal	24
<b>3.5. Proposta de rúbriques d'avaluació per la XIDAV</b>	26
<b>3.6. Una proposta per avaluar el treball en equip</b>	32

<b>4. Recursos per a dinamitzar les diferents fases de formació de l'equip de treball</b>	34
4.1. Dinàmica i organització del treball en equip	36
4.2. Comunicació, coneixença i relacions socials	36
4.3. Gestió de conflictes	38
<b>5. Exemples d'activitats basades en el treball en equip</b>	39
<b>6. Referències bibliogràfiques</b>	47

# Introducció

---

El treball en equip és una competència transversal incorporada en totes les titulacions de la Universitat de Girona. Malgrat la seva presència als plans d'estudi, el seu desenvolupament i implementació és desigual i no sempre es fa de manera efectiva i pedagògicament planificada. Aquesta guia pretén aportar eines i recursos per a la implementació d'aquesta competència: tant per a la formació i seguiment com per a l'avaluació del treball en equip en l'àmbit universitari. La guia recull elements com ara la creació d'equips, el lideratge que hi té lloc, el desenvolupament del treball i l'avaluació del procés. Pretén ser útil tant per al professorat com per a l'alumnat interessat a millorar la competència del treball en equip.

La guia s'emmarca en un projecte d'innovació docent liderat per la Xarxa d'Innovació Docent d'Avaluació (XIDAV) de l'Institut de Ciències de l'Educació Josep Pallach de la Universitat de Girona (UdG). Rep el suport i el finançament del Vicerectorat de Docència i Planificació Acadèmica, de la Facultat d'Educació i Psicologia, de la Facultat de Ciències, de la Facultat de Lletres, de la Facultat d'Infermeria i de l'Escola Politècnica Superior.

El projecte d'innovació docent, a part de desenvolupar la guia formativa que teniu a les mans, ha desenvolupat la plataforma digital AVATREQ, amb recursos per a l'avaluació i autoavaluació del treball en equip.

Aquesta guia s'estructura en sis parts; la primera, de caire més teòric, exposa el que representa la competència del treball en equip a l'àmbit universitari, les diferències que hi ha entre aquest i el treball en grup, el procés seguit per a poder formar un nou equip de treball i els tipus de lideratges. La segona i la tercera s'endinsen en el seguiment i avaluació d'aquesta competència, i plantegen diferents recursos i metodologies d'avaluació, com ara qüestionaris i rúbriques d'avaluació per a l'alumnat. La quarta secció recull dinàmiques, propostes i eines per a introduir el treball en equip a les aules amb l'alumnat, classificades per temàtiques. A la cinquena secció es presenten exemples d'aplicació del treball en equip en assignatures concretes de diversos graus de la Universitat de Girona. Finalment, a la darrera secció es presenten les referències bibliogràfiques utilitzades per a l'elaboració d'aquesta guia.



# 1. El treball en equip

## 1.1. La competència del treball en equip a la universitat

La **competència del treball en equip** ha anat guanyant terreny al llarg dels anys en els contextos acadèmics i professionals, fins arribar al punt que es considera una competència imprescindible i transversal que cal desenvolupar i avaluar a les universitats (Solé i Sayós, 2013). Aquesta competència ha pres importància en el **món educatiu** atès que es considera que l'aprenentatge és un procés personal que requereix la constant interacció i capacitat de cooperació amb els altres, alhora que busca que els estudiants tinguin habilitats comunicatives, ganes de comprometre's i capacitat d'autocrítica (Solé i Sayós, 2013).

Aquesta competència també esdevé clau en l'**àmbit professional**, i es considera que és una de les competències que més es tenen en compte a l'hora de contractar nous professionals (AQU, 2015; Britton *et al.*, 2017; European Commission, 2010; Fundación Everis, 2017; Solé i Sayós, 2013). Cada cop es requereix més que els treballadors s'adaptin a múltiples situacions i es valora la seva capacitat de col·laboració i de realitzar tasques en equip, de prendre iniciatives i d'elaborar propostes de millora, així com d'adquirir un caràcter multidisciplinari.

És interessant que el professorat intervingui per moderar i animar l'alumnat en la implicació en el treball en equip, així com en la comunicació, participació i interacció

En el context acadèmic, es pot afirmar que malgrat que tots els graus i màsters universitaris inclouen en el seu pla d'estudis la competència del treball en equip, diferents estudis mostren que aquesta competència no s'implementa prou, fent plantejar així si realment s'està treballant de forma efectiva a les aules (Wilson, Ho i Brookes, 2018). Segons l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU, 2017), els graduats de les universitats catalanes també comparteixen aquesta visió, ja que consideren que aquesta competència és una de les que té més **dèficit formatiu**.

Tot el que s'ha exposat fins ara posa de manifest la necessitat de millorar la formació de l'alumnat universitari en la competència del treball en equip. Diferents factors dificulten la realització d'activitats en equip a l'aula universitària, com ara la manca de recursos per a posar-les a la pràctica d'una manera correcta, o el fet que requereixen un temps que es deixa d'invertir per a impartir continguts (Fathi, Ghobakhloo i Syberfeldt, 2019). Un altre repte de la competència del treball en equip és el seu **sistema d'avaluació**, atès que sovint es valora el producte final obtingut i no l'adquisició o assimilació de les habilitats desenvolupades (Channon *et al.*, 2017).

Per tal de superar aquestes limitacions, és important que el professorat adopti **eines** adequades que ajudin l'alumnat a treballar correctament en equip i a valorar la seva implicació i la dels seus companys (Pujolàs, 2008). Alhora, cal que els docents adquireixin un **rol** concret, en què es deixi de banda la figura de transmissor del coneixement o font d'informació per esdevenir facilitadors de l'aprenentatge i guies o acompanyants de la construcció del coneixement dels seus alumnes (Collado i Fachelli, 2019; Guitert, Lloret, Giménez i Romeu, 2005; Solé i Sayós, 2013). Finalment, és interessant que el professorat intervingui per moderar i animar l'alumnat en la implicació en el treball en equip, així com en la comunicació, participació i interacció (Collado i Fachelli, 2019).

## 1.2. Què entenem per treball en equip?

### 1.2.1. Definició

El treball en equip es pot definir i entendre de moltes maneres. La Xarxa d'Innovació Docent d'Avaluació el concep com el treball realitzat per un col·lectiu de persones que interactuen entre si i treballen conjuntament amb tasques interdependents per tal d'arribar a un objectiu comú (Calin, 2001 i Durán, 2018).

### 1.2.2. Diferència entre treball en grup i treball en equip

El treball en equip i el treball en grup són conceptes que sovint s'usen indistintament, tot i que els autors d'aquesta guia utilitzen la diferenciació terminològica que es resumeix a la Taula 1. A la Taula 2 es mostra un exemple de cada tipus.

Taula 1: Diferències entre treball en grup i treball en equip.

Treball en grup	Treball en equip
<ul style="list-style-type: none"><li>– Requereix un compromís relatiu.</li><li>– No hi ha un nivell d'interdependència elevat entre les tasques.</li><li>– Els resultats individuals es poden jutjar.</li><li>– El lideratge és individualitzat.</li><li>– Es comparteix un objectiu comú.</li><li>– No cal una responsabilitat o cultura de grup compartida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Requereix un compromís elevat.</li><li>– El nivell d'interdependència entre les tasques és elevat.</li><li>– Es valoren els resultats de tot l'equip en conjunt i de forma individual.</li><li>– El lideratge tendeix a ser compartit.</li><li>– Implica un objectiu molt específic.</li><li>– Es forma una responsabilitat i cultura d'equip compartida.</li></ul>

**Font:** Adaptació d'Asún, Rapún i Romero (2019), Ayoví-Caicedo (2019), Durán (2018) i Pallisera *et al.* (2009).



Taula 2: Exemple de treball en grup  
i de treball en equip.

El docent demana a l'alumnat que realitzi un treball de recerca sobre els racons a educació infantil:	
Treball en grup	Treball en equip
<p>Els membres es reparteixen les diferents parts del treball sobre racons, tenint com a referent un coordinador o líder, el qual organitza el grup. Un dels membres busca què són els racons i d'on van sorgir, un altre investiga l'organització necessària dels espais de l'aula per a poder aplicar-los. Un altre membre fa cerca sobre racons d'una temàtica concreta per afegir exemples, i finalment, un altre s'encarrega del format del treball, de la correcció de faltes i de les referències bibliogràfiques.</p> <p>Cada membre elabora la seva part sense necessitat de buscar connexions amb les parts elaborades per la resta d'integrants, i durant l'elaboració, no es comuniquen allò que cadascú ha trobat referent a la part que havia de treballar.</p> <p>Després que cada membre hagi completat la seva part, el grup es reuneix i posa en comú i en ordre les diferents parts treballades individualment. S'agrupen en un sol document i es llegeix tota la informació recollida, tot assegurant que hi hagi un lligam entre les diferents parts.</p> <p>Un cop fet això, el grup debat allò que li ha costat més a cadascú o si hi ha hagut obstacles, per tal de millorar en un futur, si escau.</p>	<p>Les tasques es reparteixen consensuadament entre tot l'equip, tenint en compte les habilitats de cada membre.</p> <p>Encara que inicialment cada integrant pugui començar a encarregar-se d'alguna part concreta del treball sobre racons (definició, d'on sorgeixen, organització d'espais, exemples, correcció de faltes o gestió de referències bibliogràfiques), a mesura que es vagi desenvolupant tots els integrants intervindran i opinaran sobre la resta del treball dels altres. Això garanteix que tothom pugui aportar els seus coneixements al treball conjunt i que es faci a un mateix ritme. Per exemple, un integrant comença a buscar exemples dels racons, però també s'ofereix a complementar la part d'organització d'espais ja feta per un altre company, i hi aporta noves idees; al mateix temps, un altre es pot orientar cap a l'origen dels racons, alhora que fa propostes de millora d'altres parts.</p> <p>Les tasques realitzades es troben interrelacionades, de manera que si no hi hagués penetració i comunicació entre els membres no s'avançaria.</p> <p>Un cop el treball està acabat i revisat, es valora l'actuació de l'equip per millorar, si escau.</p>

**Font:** Elaboració pròpia.

## 1.3. Fases per a la formació d'un equip de treball

Tot equip de treball requereix un temps i un procés per cohesionar-se i encarar bé les tasques i objectius que té assignats. Per orientar bé els equips de treball és important saber reconèixer per quines fases solen passar els grups i equips. A continuació es descriuen aquestes etapes i se suggereixen algunes dinàmiques per acompanyar els grups en aquest procés (Güell, 2016):

### 1. Etapa individualista:

A l'inici, els membres viuen un moment de preocupació atès que desconeixen en quina situació es trobaran quan es formi el nou equip, la qual cosa els genera preguntes i incertesa. En aquest moment inicial és important realitzar algunes activitats o dinàmiques que fomentin les relacions socials i la coneixença entre els integrants de l'equip (vegeu els apartats 4.1. i 4.2.). A continuació es presenta una proposta:

#### El gràfic de la meua vida

Cada integrant del nou equip ha d'agafar un full i un retolador i dibuixar una línia que faci alts i baixos en funció de les experiències viscudes al llarg de la vida, en els aspectes personal, professional, social, familiar, etc. Els segments horitzontals mostren tendència a una època estable i segura, mentre que si la línia puja, designa emoció o una situació agradable, i si decau, mostra un context preocupant o desagradable pel qual s'ha passat. Un cop tothom ha dibuixat el seu gràfic, es procedeix a compartir amb els altres membres de l'equip les experiències viscudes per cadascú, facilitant així la coneixença entre iguals.

**Font:** Adaptació de Morales, A. (1999). *Dinàmicas de grupo: Ejercicios y técnicas para todas las edades*. San Pablo.

### 2. Etapa d'identificació:

A mesura que s'avança en el treball, els components de l'equip van adquirint estimació envers el grup. Es creen subgrups (parelles o tríades) que accepten la seva posició i a poc a poc van aconseguint una mútua acceptació dels membres. Per facilitar aquest procés, es recomana realitzar activitats que permetin donar a conèixer les destreses i mancances de cada membre, entendre les característiques de cadascú i acceptar-les i, alhora, assignar rols als diferents membres (vegeu l'apartat 4.2). Una proposta que treballa amb aquest objectiu és la següent:

#### Rols de Belbin

Un full o una pissarra es divideix en dues parts. Cada membre de l'equip escriu a la columna esquerra les habilitats que creu que té més potenciades, i a l'esquerra, les que menys. A continuació, es pren la taula dels rols de Belbin i s'identifiquen i s'assignen els rols a cada membre de l'equip. D'aquesta manera, es poden conèixer millor les habilitats de cadascú, per acceptar-les i poder coordinar millor les tasques a desenvolupar.

**Font:** Adaptació de Belbin. (2014). *Cómo utilizar los informes Belbin para mejorar el autococonocimiento y aumentar la eficacia personal*. <https://www.belbin.es/wp-content/uploads/2018/04/Como-utilizar-los-informes-individuales-Belbin.pdf>

Aquesta dinàmica pot anar seguida d'una altra en què l'equip identifiqui les potencialitats que té i que l'ajudaran a aconseguir els objectius que es proposi. Posar en comú les habilitats personals i veure com es complementen ajuda a identificar els punts forts i els punts febles de l'equip.

### 3. Etapa d'inclusió:

En aquesta fase s'aconsegueix una bona cohesió entre els diferents membres, que és fonamental per tal d'assolir els objectius comuns. L'equip s'identifica com un element fins al punt que tots els membres parlen del nosaltres. En aquesta etapa es poden treballar activitats que requereixin la cohesió i el consens dels integrants per decidir les qualitats que identifiquen l'equip (vegeu els apartats 4.1 i 4.3):

#### La llista de qualitats

Cada membre agafa un full i escriu una qualitat que pensa que és important que tingui l'equip o que el pugui identificar. Seguidament, es doblega el full, tapant la qualitat escrita, i es passa a la persona situada a la dreta. Es torna a escriure una altra qualitat i es repeteix aquest procediment fins que es torna a rebre el primer full. Un cop fet això, es llegeixen les diferents qualitats i es fa un debat per procurar ordenar-les segons la importància de cadascuna, per consens i de forma conjunta, i s'escriuen. Per acabar, es guarden els fulls per recordar les qualitats que els identifiquen com a equip i per vetllar per elles.

**Font:** Adaptació de Hostie, R. (1974). *Técnicas de dinámica de grupo*. ICCE.

## 1.4. Lideratge

Un altre aspecte a destacar del treball en equip és el del lideratge. Aquest s'entén com un procés dinàmic que posa en marxa persones que assumeixen responsabilitats i que es mobilitzen per arribar a uns objectius, més que no pas a una posició o jerarquia (Castiñeira, 2013). Alhora, tal com apunta Castiñeira (2013), cal tenir present que liderar no significa manar, sinó que és una qualitat moral reconeguda i atorgada pels membres de l'equip, que té a veure amb la legitimitat o credibilitat que s'ha anat guanyant en el procés del treball en equip.

Segons Pallisera *et al.* (2009), el lideratge pot ser de quatre estils diferents:

#### Autoritari o autocràtic.

En aquest tipus de lideratge, el líder pren les decisions sense tenir en compte les opinions dels altres integrants de l'equip, ja que la comunicació entre ells és vertical i l'equip es troba sotmès a un gran control. Malgrat que l'efectivitat és alta, encara que només quan hi és present el líder, es crea un clima de treball hostil i en certs moments, incòmode.

#### Paternalista o maternalista.

En aquest cas, el líder és amable i procura pel bé de l'equip, creant un ambient de falsa calidesa en què la comunicació és vertical i l'efectivitat és alta.

#### Permissiu o liberal.

Quan un lideratge és permissiu o liberal, la productivitat i l'eficàcia són baixes, ja que el líder és passiu i es veu influenciat per la resta de l'equip, i això afecta negativament la seva presa de decisions. Alhora, l'equip no té una organització ni una planificació dels objectius a aconseguir, fet que en dificulta l'assoliment. Aquesta situació crea un clima individualista i d'indiferència, en què els components de l'equip mostren poc interès i estan apàtics, i en què escasseja la comunicació.

### Democràtic o participatiu.

En aquest cas, es tracta d'un lideratge compartit en què l'equip es comunica de forma horitzontal per a prendre decisions de manera consensuada i conjunta, deixant de banda l'antic model vertical, i s'estableix així un lideratge comú i repartit entre tots els membres de l'equip. Aquestes característiques són les que més s'ajusten a les d'un bon treball en equip, de manera que és interessant apropar-se a aquest model a l'hora d'establir activitats o projectes amb l'alumnat.

Aquest **lideratge compartit** pot ser assumit per tots els membres alhora o per un d'ells en un determinat punt, en funció de les qualitats de cadascú o de les necessitats del moment, de forma que podríem dir que no hi ha algú que sigui el líder, sinó que fa de líder (Castiñeira, 2013). Aquest lideratge compartit inspira un clima de treball càlid, caracteritzat per un alt grau de relacions interpersonals positives que es basen en la resolució de problemes. El rendiment i la productivitat de l'equip augmenta respecte al que aporta el lideratge vertical individual, atès que es distribueix més uniformement la càrrega de treball (Scott-Young, Georgy i Grisinger, 2019). A més, tal com apunta Aymerich (2013), un bon lideratge contempla diversos elements dins del grup, i vetlla pel seu benestar i acollida, la motivació, l'orientació de les tasques i els canvis necessaris per millorar les actuacions realitzades. Segons l'autor, tots aquests components no poden ser realitzats en la seva totalitat de forma satisfactòria per una sola persona. En canvi, quan el lideratge és compartit es complementen estratègies, punts de vista, talents i capacitats diferents que permeten actuar més eficientment, i es tenen més coneixements globals per a realitzar les tasques.

Per tal d'interpretar millor aquestes tipologies de lideratge, pot ser interessant que l'equip realitzi la dinàmica del vaixell (vegeu l'apartat 4.1):

### Dinàmica del vaixell

L'objectiu de l'activitat és dibuixar un vaixell. Es formen tres equips i cadascun té un líder (escollit entre els integrants). Cada líder rep un full amb instruccions clares de què ha de fer i quin lideratge ha d'adoptar: autoritari, permissiu o democràtic. En funció del lideratge assignat, es treballa d'una manera o d'una altra amb els membres de l'equip. Un cop acabat el vaixell, es debaten els diferents lideratges i s'intenten identificar per veure'n les diferències i entendre amb quin es treballa millor.

**Font:** Dinámicas grupales (2020). *Dinámica El barco*. APA Style Blog. <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/trabajo-en-equipo/dinamica-el-barco/>

Aquesta proposta permet experimentar de primera mà els lideratges autoritari, permissiu i democràtic, però també s'hi pot incloure el paternalista, si es creu convenient.



## 2. Seguiment del treball en equip

Aconseguir un bon assoliment de la competència del treball en equip requereix fer-ne un seguiment. El seguiment permet identificar el funcionament de l'equip i la seva forma de treball, i en cas de mancances, poder-les superar (Fidalgo *et al.*, 2013). El seguiment ha de facilitar:

- Ajustar el procés d'aprenentatge, i millorar la comprensió d'allò que s'està fent.
- Promoure els elements per a un bon treball en equip, com ara la col·laboració, la comunicació, la planificació i l'estimulació del criteri propi. En aquest sentit, és important treballar la regulació de la interacció entre els estudiants.
- Avaluar si les habilitats que s'han d'adquirir referents a la competència treballada realment s'integren (Magana *et al.*, 2021).
- Augmentar la productivitat de l'alumnat i de l'equip de treball mateix (Magana *et al.*, 2021).
- Obtenir resultats de més qualitat i fomentar així una actitud més positiva envers el treball en equip (Kottmeyer, Cutler i Pembridge, 2018).

És important, doncs, que el docent estableixi un procés de seguiment del treball que fan els equips. Els docents poden ajudar a reflexionar, impulsar noves idees, mitjançar en la gestió de conflictes o reorientar els productes que està elaborant el grup, entre d'altres. Per fer aquest seguiment, un dels recursos més utilitzats pels docents són les tutories amb els equips de treball. En el cas de grups molt nombrosos també es pot recórrer a passar qüestionaris d'autoreflexió individual i grupal sobre el procés que estan fent (vegeu els qüestionaris de l'apartat 3.2), o realitzar dinàmiques de grup que permetin detectar les formes de treball dels diferents equips i ajudar-los en el seu procés de reflexió grupal, com la que es mostra a continuació (vegeu l'apartat 4.1):

### Consellers tècnics

L'equip de treball es reuneix en cercle per a debatre els avenços conjunts que s'han fet fins aquell moment i de com s'han sentit, mentre que un dels membres seu més enrere sense participar, fent de conseller tècnic. Els membres del cercle parlen sobre els aspectes del treball realitzat que els han satisfet i dels que no, reflexionen sobre el clima de treball que perceben que hi ha a l'equip, de les opinions dels altres companys i de la seva forma de treballar. Alhora, es parla sobre allò que s'ha après i el que caldria millorar. El conseller tècnic escolta activament i anota el més important del que diu cadascú, perquè un cop acabat el debat farà un resum i l'exposarà a la resta de membres. Fent aquesta síntesi de les aportacions realitzades, l'equip podrà valorar més fàcilment les seves actuacions i efectuar un seguiment més acurat de la seva forma de treballar per, si cal, millorar-la.

**Font:** Hostie, R. (1974). *Técnicas de dinámica de grupo*. ICCE.

# 3. L'avaluació del treball en equip

## 3.1. L'autoavaluació i l'avaluació entre iguals en el treball en equip

Un dels reptes del treball en equip és l'avaluació. En l'àmbit universitari és molt comú valorar aquesta competència a partir del resultat de l'activitat del treball en equip, sense plantejar si tots els membres han adquirit correctament les habilitats del treball efectuat (Channon *et al.*, 2017). Ara bé, a part del producte resultant de la tasca, també cal avaluar el funcionament de l'equip i el nivell competencial dels membres.

Channon *et al.* (2017) entenen un "bon equip" com aquell que té en compte la qualitat de les tasques realitzades, la satisfacció de les necessitats dels membres de l'equip i el bon desenvolupament global. L'avaluació d'aquests dos darrers aspectes es veu dificultada pel fet que el professorat no sempre està present en els equips quan aquests desenvolupen les seves tasques. Així doncs, són els estudiants mateixos els qui poden fer millor aquestes valoracions, ja que són ells els qui interaccionen amb l'equip, essent els observadors directes del seu comportament i del dels seus integrants (Gransberg, 2010, O'Neill *et al.*, 2019).

Per desenvolupar aquest tipus d'avaluació és útil recórrer a dos tipus d'avaluació: l'autoavaluació (d'un mateix o de l'equip de treball) i l'avaluació entre iguals. Aquestes tipologies d'avaluació, tal com demostren alguns estudis, són molt útils per a avaluar la competència del treball en equip, així com la reflexió de la dinàmica d'equip i el seu funcionament (Britton *et al.*, 2017; Chapman i van Auken, 2001; Fellenz, 2006; Gransberg, 2010; O'Neill *et al.* 2019; París, Mas i Torrelles, 2016; Planas-Lladó *et*

*al.*, 2018; Sergi, 2007; Solé i Sayós, 2013; Weaver i Esposto, 2012; Wen i Tsai, 2006).

L'**avaluació entre iguals** consisteix en l'avaluació que realitzen els estudiants sobre el nivell, la validesa o la qualitat d'una tasca d'un altre membre, mentre que l'**autoavaluació** és l'avaluació sobre un mateix (Martí *et al.*, 2019).

L'autoavaluació representa una molt bona eina tant per al professorat com per a l'alumnat, atès que la valoració la fan els estudiants mateixos i, consegüentment, la informació que el docent rep sobre la participació i les competències dels diferents membres de l'equip de forma individual i grupal sol ser més acurada que si només la fes el docent (Planas-Lladó *et al.*, 2018). A més, diversos estudis evidencien que els estudiants valoren molt positivament l'ús d'aquest tipus d'avaluació com a part del seu procés d'aprenentatge, ja que els incentiva a prendre'n el control i a responsabilitzar-se'n, la qual cosa els motiva i fomenta la seva participació (Carson i Glaser, 2010; Gransberg, 2010; Neus, 2011; Pallisera *et al.* 2009; Planas-Lladó *et al.* 2018; Sergi, 2007; Weaver i Esposto, 2012). Involucrar l'alumnat en l'avaluació l'empodera i el dota d'habilitats professionals que li seran útils al llarg dels anys, com quan s'utilitza l'avaluació entre iguals. Aquest tipus d'avaluació incrementa l'empatia, l'interès per la feina d'altres i el vincle amb ells, i la confiança en un mateix (Kiliç, 2016). Alhora, dona l'oportunitat als estudiants de considerar l'avaluació des de perspectives crítiques i diverses, és a dir, per part dels altres membres, per a retroalimentar-se (Delgado, Ausín, Hortigüela i Abella, 2016; Kiliç, 2016).

La utilització de l'autoavaluació i de l'avaluació entre iguals també ajuda a promoure altres competències com el pensament crític, la resolució de problemes i l'**autoregulació** (Kiliç, 2016). Aquesta última competència s'entén com el conjunt de pensaments, sentiments i accions que l'individu genera





de manera planificada i adaptada cíclicament per a la consecució d'objectius personals, i poden representar predictors de l'aprenentatge i del rendiment acadèmic dels estudiants (Järvela *et al.* 2015; Panadero, Jonsson i Botella, 2017; Zimmerman, 2000). L'aprenentatge a partir d'estratègies d'autoregulació ha guanyat terreny en l'anàlisi de la competència de treball en equip, atès que es considera un factor clau per avaluar i autoavaluar el seu progrés. Zimmerman (2000) proposa que l'aprenentatge autoregulat consisteix en tres fases cícliques:

1. **Fase de previsió:** inclou l'anàlisi de les tasques i les creences d'automotivació.
2. **Fase de rendiment:** es relaciona amb l'autocontrol i l'autoobservació.
3. **Fase d'autoreflexió:** l'autojudici i l'autoreacció.

Així doncs, si l'autoavaluació i l'avaluació entre iguals es realitzen de manera contínua en el temps (avaluació contínua), això permet als estudiants analitzar la direcció i el ritme de les tasques desenvolupades, i preveure mecanismes per ajustar el seu progrés, si escau, fomentant així l'autoregulació (Pallisera *et al.*, 2009; Planas-Lladó *et al.*, 2013).

## 3.2. Els qüestionaris per a l'alumnat

Per a acompanyar l'alumnat en el procés de reflexió sobre el treball en equip, es pot fer ús de qüestionaris d'autoreflexió, que permeten entendre la perspectiva que tenen els alumnes respecte al seu assoliment de la competència del treball en equip. A continuació es presenten dos tipus de qüestionaris d'autoreflexió, un d'individual, en què cada estudiant s'autoavalua i avalua també els seus companys (avaluació entre iguals) (Taula 3), i un altre en què l'equip s'avalua com a grup conjuntament (Taula 4). Els qüestionaris s'acompanyen amb les corresponents rúbriques (vegeu l'apartat 3.5).

Taula 3: Qüestionari individual emprat per la XIDAV.

## QÜESTIONARI INDIVIDUAL DEL TREBALL EN EQUIP

Nom i cognoms del membre de l'equip:

Grup:

Valora d'1 a 4 cadascun dels ítems següents, tenint en compte que: **1 = gens d'acord i 4 = molt d'acord.** Per a fer les valoracions cal seguir la **"Rúbrica guia per a l'avaluació individual del treball en equip"**. Al final del formulari se't demanarà que aportis arguments de les valoracions assignades als criteris.

ÍTEMS D'AVALUACIÓ DEL TREBALL EN EQUIP	Valoració (1-4)
<b>A) PARTICIPACIÓ I COL·LABORACIÓ</b>	
1. Es prepara les reunions.	
2. Compleix els terminis.	
3. Contribueix al treball de l'equip.	
<b>B) QUALITAT DEL TREBALL</b>	
4. Es preocupa per la qualitat global del treball en equip.	
<b>C) COMUNICACIÓ AMB ELS MEMBRES DE L'EQUIP</b>	
5. Es comunica de forma assertiva.	
6. Pregunta als companys i companyes per rebre feedback i utilitza les seves aportacions.	
7. Consensua les decisions amb l'equip.	
<b>D) ORGANITZACIÓ / GUIATGE</b>	
8. Contribueix a la cohesió de l'equip.	
9. Ajuda l'equip a planificar i organitzar tasques i actua amb previsió.	



<b>E) CONTRIBUCIÓ D'HABILITATS I CONEIXEMENTS AL TREBALL EN EQUIP</b>	
10. Té suficients habilitats i coneixements per desenvolupar les activitats exigides.	
11. Adquireix noves habilitats o coneixements per millorar el rendiment de l'equip.	
<b>F) CAPACITAT D'AUTOREFLEXIÓ I AUTOREGULACIÓ/AUTOAPRENTATGE</b>	
12. Té capacitat per a l'autoregulació de l'aprenentatge.	
La següent qüestió <b>NOMÉS</b> l'has de respondre per a tu mateix/a, no per als teus companys i companyes:	
13. Fas l'exercici d'autoreflexionar sobre la teva contribució al treball en equip?	

<b>Argumentació de les valoracions assignades als criteris anteriors</b>
<p>Podeu recórrer a l'aportació d'exemples i situacions que s'hagin donat en el desenvolupament de l'activitat.</p>

Taula 4: Qüestionari grupal emprat per la XIDAV.

## QÜESTIONARI GRUPAL DEL TREBALL EN EQUIP

Nom i cognoms dels membres de l'equip:

Grup:

Valora d'1 a 4 cadascun dels ítems següents, tenint en compte que: **1 = gens d'acord i 4 = molt d'acord**. Per a fer les valoracions cal seguir la **"Rúbrica guia per a l'avaluació individual del treball en equip"**. Al final del formulari se't demanarà que aportis arguments de les valoracions assignades als criteris.

ÍTEMS D'AVUACIÓ DEL TREBALL EN EQUIP	Valoració (1-4)
<b>A) COMUNICACIÓ</b>	
1. Els/les membres de l'equip han pogut manifestar les seves opinions i propostes.	
2. S'han escoltat i discutit totes les opinions individuals encara que fossin discrepans amb les de la majoria.	
3. L'equip ha aconseguit aprofitar les diferències d'opinió i les discussions per millorar l'aprenentatge.	
4. En cas de discrepàncies, s'ha buscat una solució de consens.	
<b>B) ORGANITZACIÓ</b>	
5. L'equip s'ha reunit periòdicament seguint una planificació prèvia.	
6. Els/les membres de l'equip han assistit a les reunions.	
7. El treball a realitzar individualment s'ha repartit equitativament i per consens.	

<b>C) DINÀMICA DE TREBALL</b>	
8. El lideratge (compartit o no) ha afavorit la dinàmica de treball.	
9. Els/les membres de l'equip han tingut clares les seves tasques i les dels companys i companyes.	
10. La dinàmica de treball ha motivat la implicació i la cohesió dels / de les membres de l'equip per desenvolupar el treball.	
11. Tots els i les membres han treballat per uns objectius comuns.	
<b>D) GRAU DE SATISFACCIÓ</b>	
12. L'equip està satisfet dels resultats obtinguts.	

<b>Argumentació de les valoracions assignades als criteris anteriors</b>
<p>Podeu recórrer a l'aportació d'exemples i situacions que s'hagin donat en el desenvolupament de l'activitat.</p>

### 3.3. Instruments per als processos de reflexió

---

Per tal d'ajudar els estudiants a dur a terme l'avaluació del treball en equip, es pot utilitzar la **rúbrica** d'avaluació, que és una eina que facilita l'objectivitat en l'avaluació dels processos o resultats educatius de l'alumnat. La rúbrica té el format d'una taula on consten els ítems d'avaluació i els diferents nivells d'assoliment (quina qualificació s'obté). En la intersecció entre aquests dos elements s'hi explica com assolir un determinat nivell per a un determinat ítem. Aquest tipus de documents es poden utilitzar per a realitzar avaluacions individuals o grupals, i per a valorar el treball realitzat per un mateix o pels altres integrants de l'equip. En l'apartat 3.5 es mostren exemples de rúbriques d'avaluació.

Aquestes rúbriques poden acompanyar els qüestionaris d'avaluació que es passen als estudiants, que permeten valorar la feina realitzada (taules 3 i 4), i es poden combinar amb les valoracions realitzades pel professorat a partir de les seves observacions, dubtes expressats pels alumnes, tutories realitzades i altres sistemes d'avaluació, entre d'altres (Juandó *et al.* 2013).

Quan s'utilitzin rúbriques cal explicar als estudiants els apartats que inclouen les rúbriques i ensenyar-los a utilitzar-les, tal com es mostra a l'apartat 3.5.

### 3.4. Una proposta de rúbriques per a l'autoavaluació i l'avaluació entre iguals en el treball en equip

---

Des de la XIDAV s'han proposat dues rúbriques que comprenen ítems per a l'avaluació de la competència del treball en equip. Una és individual (cada estudiant s'avalua a si mateix i avalua cadascun dels altres membres del seu equip) i l'altra és grupal (l'equip s'avalua conjuntament). Les dues rúbriques s'exposen en els apartats següents, i es poden consultar a l'apartat 3.5.

#### 3.4.1. Rúbrica d'avaluació individual

La rúbrica d'avaluació per valorar el treball individual realitzat dins l'equip avalua sis dimensions, i cadascuna inclou entre 1 i 3 ítems. Aquests ítems es refereixen als elements que cal complir per assolir les dimensions. És important que tant el professorat com l'alumnat en tinguin coneixement, els uns per tal d'encoratjar els estudiants a treballar-les, i els altres perquè entenguin més fàcilment com han de treballar en equip. Cal dir que totes les dimensions fan referència tant a l'avaluació individual d'un mateix (autoavaluació) com a l'avaluació envers els altres membres (avaluació entre iguals), excepte la darrera, que només cal que es contesti per a un mateix (autoavaluació). A la Taula 5 es presenta de manera sintètica un esquema de les dimensions i ítems que conformen la rúbrica:

Taula 5: Esquema de la rúbrica d'avaluació individual.

### Dimensions i ítems d'avaluació de la rúbrica d'avaluació individual

Participació i Col·laboració
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es prepara les reunions.</li> <li>– Compleix els terminis.</li> <li>– Contribueix al treball en equip.</li> </ul>
Qualitat del treball
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es preocupa per la qualitat general del treball en equip.</li> </ul>
Comunicació amb els membres de l'equip
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es comunica de forma assertiva.</li> <li>– Pregunta als companys i companyes per rebre <i>feedback</i> i utilitza les seves aportacions.</li> <li>– Consensua les decisions amb l'equip.</li> </ul>
Organització / guiatge
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contribueix a la cohesió de l'equip.</li> <li>– Ajuda l'equip a planificar i organitzar tasques, i actua amb previsió.</li> </ul>
Contribució d'habilitats i coneixements del treball en equip
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Té suficients habilitats i coneixements per desenvolupar les activitats exigides.</li> <li>– Adquireix noves habilitats o coneixements per millorar el rendiment de l'equip.</li> </ul>
Capacitat d'autoreflexió i autoregulació/autoaprenentatge
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Té capacitat per a l'autoregulació de l'aprenentatge.</li> </ul> <p><i>L'ítem següent NOMÉS s'ha de respondre referit a un mateix.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fas l'exercici d'autoreflexionar sobre la teva contribució al treball en equip?.</li> </ul>

**Font:** Elaboració pròpia.

Seguidament, es descriuen amb més detall les diferents dimensions que inclou la rúbrica:

**a) Participació i col·laboració:**

Per tal que l'equip funcioni satisfactòriament, cal que tots els seus integrants contribueixin de forma equitativa en els diferents aspectes del treball a realitzar, i que es preparin les reunions corresponents amb anterioritat, tenint clars els objectius a tractar. Per a aconseguir-ho, és important tenir coneixement de les habilitats i preferències de cadascú, atès que d'aquesta manera es podrà garantir que tothom se senti còmode amb allò que fa, i que s'adeqüin millor les tasques a realitzar. Una de les formes d'arribar-hi és per mitjà dels rols de Belbin (vegeu l'apartat 4.2). A més, pel que fa a les reunions de l'equip, seria interessant crear una agenda compartida que tothom pogués consultar, per assegurar-se que tots els membres n'estan assabentats i hi poden assistir. Alhora, en aquesta dimensió s'inclou si cadascú compleix els terminis acordats prèviament amb tot l'equip de treball, i es valora molt positivament que cadascú sigui responsable en aquest aspecte. És per aquest motiu que es proposa que l'equip creï un document on s'especifiquin les dates d'entrega de les tasques acordades, cosa que facilita la seva realització dins els terminis establerts.

**b) Qualitat del treball:**

Aquesta dimensió pretén avaluar la qualitat amb què s'ha desenvolupat el treball individual dins l'equip i la capacitat que es té d'analitzar-lo, per poder actuar i prendre mesures per redirigir les tasques, si és el cas. Aquesta anàlisi permet a cada membre adonar-se d'allò que s'ha fet i de l'avenç del treball, alhora que li fa pensar com millorar-ne la qualitat. Una forma d'arribar a aquest objectiu seria a partir de la bona organització d'equip, creant una taula on s'anotin les diverses tasques a desenvolupar i com realitzar-les, per tal que, un cop efectuades, es vegi si realment s'han complert els ítems seleccionats i amb quina metodologia. Cal remarcar que, si es vol, aquesta taula es pot complementar amb l'exposada en la dimensió anterior sobre les dates d'entrega de les tasques. A més, es poden consultar activitats d'avaluació proposades a l'apartat 4.1, que poden ajudar a treballar aquesta dimensió.

**c) Comunicació amb els membres de l'equip:**

És primordial que entre els diferents membres de l'equip hi hagi una comunicació fluida i assertiva per tal de poder entendre's entre si i avançar. Cal que cadascú expressi el que pensa, per tal que els altres en tinguin coneixement i es puguin compartir idees per millorar les que ja es tenen. Ara bé, és imprescindible que això es faci de manera respectuosa, honesta i directa, ja que si bé tothom pot tenir creences o formes de treball diferents, això no significa que n'hi hagi de més o menys vàlides, i per tant cal opinar tenint present com es pot sentir l'altra persona, és a dir, amb empatia. Per a poder treballar millor aquest aspecte es poden desenvolupar algunes de les activitats recollides a l'apartat 4.2. A més, lligat al que s'ha explicat anteriorment, és interessant valorar si s'ha preguntat als companys el que opinen, si se'ls ha escoltat i s'ha utilitzat la informació i aportacions rebudes, alhora que s'han consensuat les decisions preses entre tots els membres.

**d) Organització i guiatge:**

Per tal d'assolir un grau de cohesió més alt entre els membres, cal que procurin que la càrrega de tasques i responsabilitats sigui equitativa entre ells, i que la planificació, coordinació i realització es facin de forma consensuada entre tot l'equip, actuant amb previsió. Aquesta idea va d'acord amb el tipus de lideratge del treball en equip, que cal recordar que és el lideratge compartit. Alguns recursos que poden ser interessants per introduir i assolir els aspectes anteriors són els que estan relacionats amb la resolució de conflictes, per garantir que la cohesió entre els membres no es trenqui. Alhora, si cal preveure què es farà i quan es tindrà enllestit, es pot crear la figura del secretari, i es pot decidir si és fix o rotatiu, o si bé és un rol compartit entre els diversos membres. Aquesta persona o persones vetllarien pel bon ritme de les tasques, tot recordant l'organització que prèviament s'hauria decidit i consensuat amb l'equip, per així fer un seguiment i guiatge del que cal fer. Per tal de treballar aquesta dimensió es pot recórrer a diversos recursos i activitats (vegeu l'apartat 4).

**e) Contribució d'habilitats i coneixements al treball en equip:**

Aquesta dimensió avalua si es tenen suficients habilitats i coneixements per desenvolupar les activitats exigides, tot valorant la capacitat que es té per ordenar i combinar els coneixements personals adquirits per buscar solucions i desenvolupar les tasques. A part, inclou la necessitat d'adquirir noves habilitats per tal de millorar el rendiment del conjunt de l'equip, de manera que aquest també és un aspecte que es valora. Que cadascú tingui coneixement de les seves destreses personals és important, però també caldria garantir que poguessin ser conegudes per tot l'equip. Així doncs, per fer-ho es podria fomentar que tothom tingués contacte amb tothom, per conèixer noves maneres de fer o agafar idees i aplicar-les a les que un mateix ja té. Aquesta tipologia d'activitats de relació entre els membres de l'equip es pot trobar dins l'apartat 4.2.

**f) Capacitat d'autoreflexió i autoregulació/ autoaprenentatge:**

Finalment, la rúbrica inclou una dimensió que valora la capacitat d'autoregulació de l'aprenentatge i l'autoreflexió sobre la pròpia contribució a l'equip, la qual permet ajustar la forma de treballar, per tal de millorar en el futur. Un punt que es té en compte en aquesta dimensió és si hi ha hagut esforç per a millorar i corregir les mancances que s'hagin pogut posar en relleu. L'últim aspecte que cal valorar en aquesta dimensió té relació amb l'autoreflexió sobre la contribució que hi ha hagut al treball en equip, però només personalment, és a dir, que cadascú es valora tan sols a si mateix i no als altres companys, com passava en les dimensions anteriors. Analitzar les actuacions dutes a terme permet millorar amb vista a propers treballs, i per fer-ho es pot recórrer a tècniques com ara fer una llista de forma conjunta o individual (però compartint-la després) d'allò que es creu que es pot millorar. Malgrat tot, si no es volen utilitzar tècniques d'aquest caire més formal, es pot fer ús d'activitats dinàmiques d'avaluació del treball en equip que creïn un escenari més distès, i que promoguin la comunicació assertiva. Aquest escenari pot ser ideal per als membres de l'equip a qui faci més vergonya parlar de les pròpies habilitats davant de l'equip de treball (vegeu l'apartat 4.2).



### 3.4.2. Rúbrica d'avaluació grupal

Aquesta rúbrica pretén avaluar el grau d'assoliment de la competència del treball en equip, en conjunt, de tots els integrants que el componen. A continuació es mostra esquemàticament el recull de dimensions i ítems d'avaluació que aquesta rúbrica té en compte (Taula 6):

Taula 6: Esquema de la rúbrica d'avaluació grupal.

---

#### Dimensions i ítems d'avaluació de la rúbrica d'avaluació grupal

Comunicació
<ul style="list-style-type: none"><li>– Els i les membres de l'equip han pogut manifestar les seves opinions i propostes.</li><li>– S'han escoltat i discutit totes les opinions individuals encara que fossin discrepants amb la majoria.</li><li>– L'equip ha aconseguit aprofitar les diferències d'opinió i les discussions per millorar l'aprenentatge.</li><li>– En cas de discrepàncies, s'ha buscat una solució de consens.</li></ul>
Organització
<ul style="list-style-type: none"><li>– L'equip s'ha reunit periòdicament seguint una planificació prèvia.</li><li>– Els i les membres de l'equip han assistit a les reunions.</li><li>– Els treballs a realitzar individualment s'han repartit equitativament i per consens.</li></ul>
Dinàmica de treball
<ul style="list-style-type: none"><li>– El lideratge (compartit o no) ha afavorit la dinàmica de treball.</li><li>– Els i les membres de l'equip han tingut clares les seves tasques i les dels companys i companyes.</li><li>– La dinàmica de treball ha motivat la implicació i cohesió dels i les membres de l'equip per desenvolupar el treball.</li><li>– Tots els i les membres han treballat per uns objectius comuns.</li></ul>
Grau de satisfacció
<ul style="list-style-type: none"><li>– L'equip està satisfet dels resultats obtinguts.</li></ul>

**Font:** Elaboració pròpia.



Seguidament, es descriuen detalladament les dimensions que inclou la rúbrica:

**a) Comunicació:**

Aquesta dimensió valora si les persones membres de l'equip han pogut manifestar les seves opinions i propostes lliurement a la resta de companys, i si han estat escoltades i respectades malgrat que poguessin ser discrepants de les d'altres integrants. És important que aquest aspecte s'inclouï com una dimensió a avaluar atès que en el treball en equip possiblement sorgeixin opinions i idees que difereixin entre si, i que en alguns moments això pugui causar conflictes. Enllaçat amb aquest aspecte, la present dimensió sospesa si les discrepàncies que hagin sorgit s'han pogut aprofitar per a millorar l'aprenentatge i enriquir-lo, així com si s'ha buscat una solució de consens. Per tal d'aconseguir arribar a tots aquests propòsits, es pot recórrer a exercicis i dinàmiques de comunicació assertiva i de resolució de conflictes, que poden ajudar els estudiants a prendre consciència de la diversitat d'opinions existents i de la necessitat de respectar-les amb un llenguatge adequat, així com a solucionar els problemes que hagin pogut aparèixer (vegeu els apartats 4.2 i 4.3).

**b) Organització:**

Aquesta dimensió pretén avaluar si l'equip s'ha reunit periòdicament seguint una bona planificació, i quina ha estat l'assistència que hi ha hagut. La bona organització permet que es puguin distribuir equitativament i per consens les tasques a desenvolupar, i per tant, cal que tinguin lloc en el desenvolupament d'un treball en equip. Per a poder-la dur a terme, es podria adoptar la idea de les actes, on s'especifiqui el dia de la reunió, els assistents, de què s'ha parlat i què s'ha decidit, i quan i amb quin objectiu es farà la propera reunió. D'aquesta manera tots els aspectes detallats en aquesta dimensió quedarien inclosos en un sol document, i això ajudaria els membres de l'equip a programar millor les reunions. Altres recursos o dinàmiques que poden ajudar a assolir aquesta dimensió es troben inclosos a l'apartat 4.1.

**c) Dinàmica de treball:**

La manera en què es duu a terme el treball incideix directament en el rendiment i en l'ambient grupal, i és per aquest motiu que s'ha cregut necessari incloure-ho a la rúbrica. Aquesta dimensió valora si el lideratge ha afavorit una dinàmica de treball efectiva que hagi motivat la implicació i cohesió dels membres. Cal tenir present que el lideratge dins l'equip de treball pot ser o no compartit. A més, pretén avaluar tant la implicació que han tingut les persones membres en les seves tasques individuals com en els objectius comuns, i si també han tingut coneixement de les realitzades pels altres companys. Per aconseguir el que s'ha esmentat fins ara es pot recórrer a dinàmiques i activitats que fomentin les sinergies entre els seus membres, les relacions i la coneixença mútua (vegeu l'apartat 4.2).

**d) Grau de satisfacció:**

Aquesta última dimensió valora la satisfacció que han obtingut els membres de l'equip un cop realitzat el treball, per tal de trobar allò que ha mancat i millorar-ho en ocasions posteriors. Per poder esbrinar quins punts no han permès arribar al grau de satisfacció òptim, es pot crear una llista dels elements que cadascú, individualment, pensa que hi han influït. Llavors es pot compartir amb la resta de companys, per tal de conèixer altres perspectives i procurar, conjuntament, trobar solucions per corregir-ho per a properes vegades.

## 3.5. Proposta de rúbriques d'avaluació elaborades per la XIDAV

A continuació es presenten les rúbriques d'avaluació elaborades per la XIDAV, que comprenen diferents ítems d'avaluació que permeten valorar quin nivell d'assoliment de la competència del treball en equip s'ha adquirit individualment i com a grup, i que acompanyen els qüestionaris per a l'alumnat.

**Taula 7: Guia per a l'avaluació individual del treball en equip**

ÍTEMS D'AVALUACIÓ	NIVELLS (1: més baix / 4: més elevat)			
	1	2	3	4
<b>A) PARTICIPACIÓ I COL·LABORACIÓ</b>				
1. Es prepara les reunions.	Gairebé mai té els objectius clars ni es prepara els temes a tractar.	Algunes vegades té els objectius clars i altres vegades els companys i companyes l'han d'orientar. Es prepara poc els temes a tractar.	La major part de les vegades té els objectius clars i es prepara suficientment els temes a tractar.	Té els objectius molt clars i es prepara adequadament els temes a tractar.
2. Compleix els terminis.	Gairebé mai compleix els terminis acordats. L'equip no hi pot comptar.	En alguna ocasió compleix els terminis acordats.	La major part de vegades compleix els terminis acordats.	És molt responsable amb el compliment dels terminis.
3. Contribueix al treball de l'equip.	No facilita una contribució equitativa, per defecte o per excés, fet que provoca desequilibris greus.	No facilita una contribució equitativa, per defecte o per excés, fet que provoca desequilibris lleus.	Sovint contribueix de forma equitativa al treball de l'equip.	Sempre contribueix de forma equitativa al treball de l'equip.
<b>B) QUALITAT DEL TREBALL</b>				
4. Es preocupa per la qualitat global del treball en equip.	Realitza les tasques amb un nivell de qualitat insuficient.	Realitza les tasques de forma parcial o superficial.	Realitza les tasques assignades amb un nivell de qualitat notable.	Realitza les tasques assignades amb un nivell de qualitat excel·lent.

**Taula 7: Guia per a l'avaluació individual del treball en equip (continuació)**

C) COMUNICACIÓ AMB ELS MEMBRES DE L'EQUIP				
5. Es comunica de forma assertiva.	Té serioses dificultats de comunicació per timidesa o per agressivitat.	Té certes dificultats de comunicació i tendeix a adoptar actituds comunicatives tímides o agressives.	Sovint es comunica amb els altres de forma directa i honesta i amb respecte.	Sempre expressa el que pensa i el que sent de forma directa i honesta i amb respecte.
6. Pregunta als companys i companyes per rebre <i>feedback</i> i utilitza les seves aportacions	No interactua o no fa gens de cas de les respostes obtingudes.	Li costa interactuar i pregunta poc, o bé no sol fer gaire cas de les respostes obtingudes.	Sovint interactua i utilitza la informació rebuda.	Sempre interactua: pregunta dubtes, escolta les respostes i utilitza la informació rebuda.
7. Consensua les decisions amb l'equip.	Contínuament pren decisions unilateralment, sense tenir en compte l'opinió dels altres.	Alguna vegada cerca el consens amb els altres membres de l'equip.	Sovint cerca el consens amb els altres membres de l'equip.	Sempre cerca el consens amb els altres membres de l'equip.
D) ORGANITZACIÓ / GUIATGE				
8. Contribueix a la cohesió de l'equip.	La seva actitud desincentiva la cohesió.	Està vinculat a l'equip sense incentivar la cohesió.	Facilita la cohesió sense generar sentiment de pertinença dels altres membres de l'equip.	Promou sempre la cohesió i augmenta el sentiment de pertinença dels altres membres de l'equip.
9. Ajuda l'equip a planificar i organitzar tasques i actua amb previsió.	No col·labora en la distribució de tasques i responsabilitats; creu que no cal planificar.	Accepta que cal distribuir tasques i responsabilitats, però improvisa les seves propostes.	Sovint realitza propostes raonades de distribució de tasques i responsabilitats.	Sempre procura que les tasques i les responsabilitats siguin assignades de forma coordinada i estimula a assumir-les.

**Taula 7: Guia per a l'avaluació individual del treball en equip** (continuació)

E) CONTRIBUCIÓ D'HABILITATS I CONEIXEMENTS AL TREBALL EN EQUIP				
10. Té suficients habilitats i coneixements per desenvolupar les activitats exigides.	Li manquen moltes habilitats i coneixements per desenvolupar les tasques.	Disposa d'algunes habilitats i coneixements necessaris per desenvolupar les tasques, però li'n manquen.	Sovint disposa d'habilitats i coneixements necessaris per desenvolupar les tasques.	Sempre disposa d'habilitats i coneixements necessaris per desenvolupar les tasques.
11. Adquireix noves habilitats i coneixements per millorar el rendiment de l'equip.	No adquireix noves habilitats i coneixements.	Només en algunes ocasions adquireix noves habilitats i coneixements.	Sovint adquireix noves habilitats i coneixements.	Sempre adquireix noves habilitats i coneixements.
F) CAPACITAT D'AUTOREFLEXIÓ I AUTOREGULACIÓ/AUTOAPRENENTATGE				
12. Té capacitat per a l'autoregulació de l'aprenentatge.	No fa res per millorar les seves mancances.	S'esforça poc per corregir les seves mancances.	S'esforça bastant per millorar i corregir les seves mancances.	S'esforça molt per millorar i corregir les seves mancances.
La següent qüestió NOMÉS l'has de respondre per a tu mateix/a, no per als teus companys i companyes:				
13. Fas l'exercici d'autoreflexionar sobre la teva contribució al treball en equip?	No em plantejo reflexionar sobre la meva contribució al treball en equip.	Gairebé no reflexiono sobre la meva contribució al treball en equip.	Reflexiono superficialment sobre la meva contribució al treball en equip.	Reflexiono i prenc consciència de la meva contribució al treball en equip.

**Font:** Rúbrica elaborada per la Xarxa d'Innovació Docent d'Avaluació de la Universitat de Girona.

**Taula 8: Guia per a l'avaluació grupal del treball en equip**

ÍTEMS D'AVALUACIÓ	NIVELLS (1: més baix / 4: més elevat)			
	1	2	3	4
<b>A) COMUNICACIÓ</b>				
1. Els i les membres de l'equip han pogut manifestar les seves opinions i propostes.	Gairebé mai els i les membres de l'equip han pogut opinar, proposar, fer crítica constructiva, etc.	En alguna ocasió els i les membres de l'equip han pogut opinar, proposar, fer crítica constructiva, etc.	Sovint els i les membres de l'equip han pogut opinar, proposar, fer crítica constructiva, etc.	En tot moment tothom ha pogut opinar, proposar, fer crítica constructiva, etc., sense cap mena d'entrebanc.
2. S'han escoltat i discutit totes les opinions individuals encara que fossin discrepants de les de la majoria..	Pràcticament mai s'han escoltat i discutit les opinions discrepants de les de la majoria, que ha imposat el seu criteri.	En alguna ocasió s'han escoltat i discutit les opinions discrepants de les de la majoria.	Sovint s'han escoltat i discutit gran part de les opinions encara que fossin discrepants de les de la majoria.	En tot moment s'han escoltat i discutit totes les opinions, i s'ha generat un debat constructiu.
3. L'equip ha aconseguit aprofitar les diferències d'opinió i les discussions per millorar l'aprenentatge.	Pràcticament mai l'equip ha aconseguit aprofitar les diferències d'opinió i les discussions per millorar l'aprenentatge. Les discussions i discrepàncies han suposat un llast pràcticament sempre. Els i les membres de l'equip han tendit a evitar-les per estalviar-se problemes.	Només en algunes ocasions l'equip ha aconseguit aprofitar les diferències d'opinió i les discussions per millorar l'aprenentatge.	Tot i que generalment l'equip ha aconseguit aprofitar les diferències d'opinió i les discussions per millorar l'aprenentatge, en algunes ocasions això no s'ha aconseguit.	S'ha tret profit de la discrepància, que ha enriquit la feina desenvolupada i ha fomentat l'aprenentatge dels membres de l'equip.
4. En cas de discrepàncies, s'ha buscat una solució de consens.	Pràcticament mai s'han buscat consensos. Hi ha hagut membres de l'equip que han imposat sempre les seves propostes i opinions.	Tan sols en algunes ocasions s'ha buscat una solució de consens.	Sovint s'ha buscat una solució de consens.	Sempre s'ha buscat una solució de consens.

**Taula 8: Guia per a l'avaluació grupal del treball en equip (continuació)**

B) ORGANITZACIÓ				
5. L'equip s'ha reunit periòdicament seguint una planificació prèvia.	L'equip no s'ha reunit.	L'equip s'ha reunit en algunes ocasions, sense planificació prèvia.	L'equip s'ha reunit sempre que ha calgut, però sense planificació prèvia.	L'equip s'ha reunit sempre que ha calgut, i de forma periòdica i planificada.
6. Els i les membres de l'equip han assistit a les reunions.	Els i les membres de l'equip han assistit a menys del 40 % de les reunions.	Els i les membres de l'equip han assistit entre el 40 i el 60 % de les reunions.	Els i les membres de l'equip han assistit entre el 60 i el 90 % de les reunions.	Els i les membres de l'equip han assistit a més del 90 % de les reunions.
7. El treball a realitzar individualment s'ha repartit equitativament i per consens.	El repartiment del treball individual no ha estat ni equitatiu ni per consens.	Algunes vegades el treball no s'ha repartit equitativament o no hi hagut consens.	Sovint el treball s'ha repartit equitativament i per consens.	El treball sempre s'ha repartit equitativament i per consens.
C) DINÀMICA DE TREBALL				
8. El lideratge (compartit o no) ha afavorit la dinàmica de treball.	El líder o líders han dirigit les activitats, però no han aconseguit coordinar l'equip per a assolir els objectius.	El líder o líders han dirigit les activitats i han coordinat l'equip, però sovint no han aconseguit conduir correctament la dinàmica de treball per a assolir els objectius.	El líder o líders han dirigit les activitats i han coordinat l'equip, però en alguna ocasió no han aconseguit conduir correctament la dinàmica de treball per a assolir els objectius.	El líder o líders han dirigit les activitats i han coordinat l'equip, de manera que han conduït correctament la dinàmica de treball per a assolir els objectius.
9. Els i les membres de l'equip han tingut clares les seves tasques i les dels companys i companyes.	Cap membre de l'equip ha tingut clares les seves pròpies tasques ni les dels companys i companyes.	Els i les membres de l'equip han tingut clares les seves pròpies tasques, però no les dels altres, o bé no han tingut clares les seves pròpies tasques, però sí les dels companys i companyes.	La majoria dels / de les membres de l'equip han tingut clares les seves pròpies tasques i les dels companys i companyes.	Tots els i les membres de l'equip han tingut clares les seves pròpies tasques i les dels companys i companyes.

**Taula 8: Guia per a l'avaluació grupal del treball en equip (continuació)**

10. La dinàmica de treball ha motivat la implicació i la cohesió dels i de les membres de l'equip per desenvolupar el treball.	La dinàmica de treball ha provocat la desmotivació dels i de les membres de l'equip, de manera que cadascú ha acabat treballant més individualment que en equip.	En algun moment la dinàmica de treball ha provocat la desmotivació dels i de les membres de l'equip. No obstant, alguns han aconseguit implicar-se en l'activitat i han treballat de forma cohesionada.	Tot i que en algun moment la dinàmica de treball ha provocat la desmotivació dels i de les membres de l'equip, finalment s'ha aconseguit reconduir aquesta dinàmica, facilitant la implicació i la cohesió dels seus membres.	En tot moment la dinàmica de treball ha motivat la implicació i la cohesió dels i de les membres de l'equip.
11. Tots els i les membres han treballat per uns objectius comuns.	Els i les membres de l'equip només s'han preocupat dels seus objectius particulars.	A alguns membres de l'equip els ha costat trobar l'equilibri entre els seus objectius particulars i els de l'equip.	Un cop definits els objectius de l'equip, la majoria dels i de les membres els han assumit com a propis.	Tots els i les membres han acceptat els objectius de l'equip i han intentat mobilitzar els altres per assolir-los.
<b>D) GRAU DE SATISFACCIÓ</b>				
12. L'equip està satisfet dels resultats obtinguts.	Cap membre de l'equip està satisfet dels resultats obtinguts.	Algun membre de l'equip està satisfet dels resultats obtinguts.	La majoria dels i de les membres de l'equip estan satisfets dels resultats obtinguts.	Tots els i les membres de l'equip estan satisfets dels resultats obtinguts.

**Font:** Rúbrica elaborada per la Xarxa d'Innovació Docent d'Avaluació de la Universitat de Girona.

## 3.6. Una proposta per avaluar el treball en equip

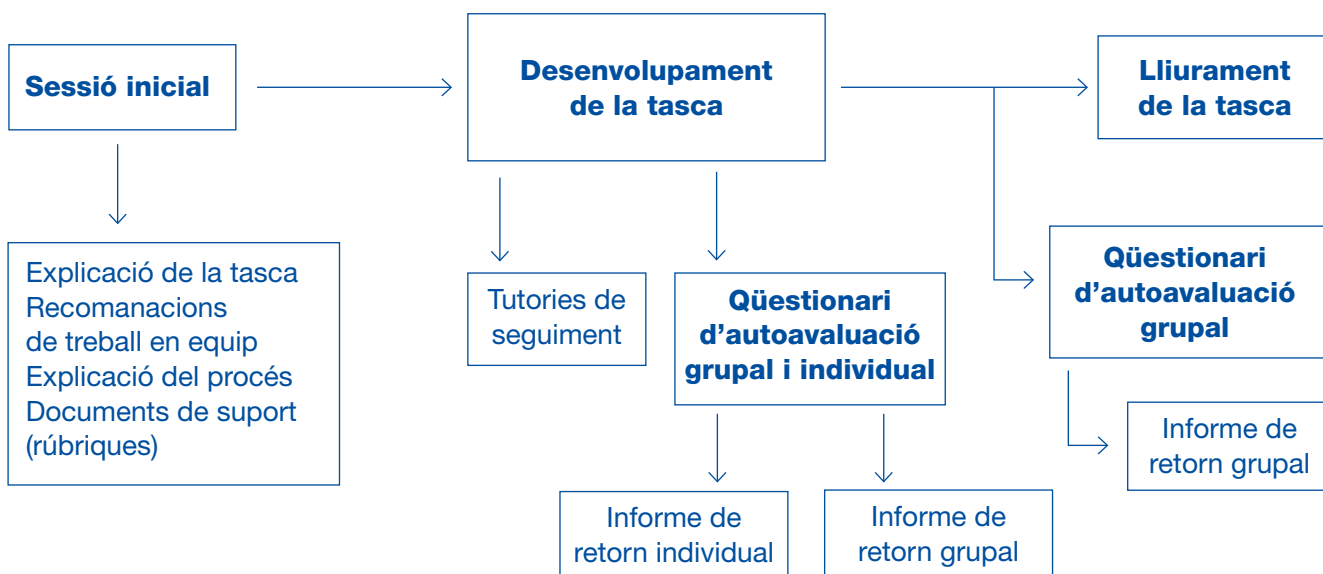
En aquest apartat presentem una proposta per a treballar la competència del treball en equip i la seva avaluació. Aquesta proposta inclou la utilització dels qüestionaris i les rúbriques que s'han presentat en els apartats anteriors i que també estan incorporats a la plataforma web **AVATREQ**. En cas d'utilitzar AVATREQ, es faciliten prestacions addicionals: informes de retorn individuals i grupals vinculats a l'aplicació dels qüestionaris.

La proposta que es presenta implica tres moments clau:

1) Cal programar una sessió inicial en la qual el docent presenti: a) la tasca o producte que ha d'acabar realitzant l'equip, b) una introducció o recordatori (segons l'experiència prèvia de l'alumnat) sobre el treball en equip i recomanacions per a un bon funcionament i organització, i c) les eines o recursos que pot utilitzar l'alumnat per fer el seguiment i l'autoavaluació del treball en equip, com ara els qüestionaris i les rúbriques d'avaluació.

2) Durant el desenvolupament de les sessions i tasques, es recomana fer tutories de seguiment amb cada equip de treball i, aproximadament a la meitat del procés del treball en equip, es recomana que cada equip emplei el qüestionari d'avaluació grupal. En aquest qüestionari es demana a l'equip que autoavaluï el procés de treball i funcionament, i per fer-ho es recomana utilitzar la rúbrica d'avaluació del treball en equip. En el cas d'utilitzar la plataforma AVATREQ per a l'avaluació, un cop finalitzat tot el procés el grup rebrà un informe de retorn grupal en què s'especificaran les valoracions obtingudes i allò que cal fer per assolir una millor competència del treball en equip.

3) Un cop es lliuri la tasca, es recomana emplenar un segon qüestionari d'autoavaluació grupal, i un altre d'individual. Aquest últim demanarà a l'estudiant que s'avaluï ell mateix i que avaluï cadascun dels altres membres de l'equip de treball en els diferents nivells d'assoliment del treball en equip, tenint present diferents ítems, dins de cada dimensió. En aquests qüestionaris, en cas que s'utilitzi l'eina AVATREQ, també es rebrà un informe de retorn, individual i grupal, per tal de tenir coneixement de les valoracions rebudes i de què cal fer per a assolir una millor competència del treball en equip. A la **Figura 1** es mostra un diagrama de flux que recull tots els punts anteriors:



**Figura 1:** Diagrama de flux de l'avaluació del treball en equip (elaboració pròpia).



En el cas que es vulgui assignar una qualificació a la competència del treball en equip, el procés anterior es pot complementar amb una coavaluació (participació dels estudiants i del professor en l'avaluació), en la qual el professorat qualifica el resultat del producte final i els estudiants poden modificar aquesta nota en funció de la dinàmica del dia a dia del treball en equip. Concretament, els estudiants assignaran un percentatge de la participació de cada membre al treball en equip, segons la reflexió feta a partir de la rúbrica grupal. Aquesta assignació del repartiment es podrà fer abans o després de conèixer la nota assignada pel professor a les activitats realitzades en equip. Vegem-ne un exemple en què els estudiants es reparteixen la participació al treball en equip abans de conèixer la nota del producte final:

*Si un grup té 4 membres i aquests decideixen que tots tenen un assoliment igual de la competència del treball en equip, a cada estudiant se li assignaria el mateix percentatge de participació, en aquest cas un 25 %.*

*Ara bé, si els membres tenen un assoliment diferent de la competència del treball en equip, el percentatge assignat hauria de ser diferent entre ells (per exemple, 25 %, 35 %, 20 % i 20 %).*

El professor assignarà la nota total de les activitats en equip, que es multiplicarà pel nombre de membres del grup, i el resultat obtingut serà la puntuació total del grup. Aquesta puntuació es repartirà entre els diferents membres segons el percentatge que s'hagin assignat ells mateixos amb anterioritat.

*Per exemple, si la nota total del treball de grup ha estat un 7, aquest grup rebrà 28 punts (4 persones x 7 punts/persona = 28 punts). Si aquests 28 punts es reparteixen al 25 %, tots els membres obtindrien una qualificació de 7 del treball en equip. Ara bé, si la contribució de cada membre en el treball és diferent, aquests punts s'han de repartir de manera desigual d'acord amb el percentatge assignat pels mateixos estudiants.*



## 4. Recursos per a dinamitzar les diferents fases de formació de l'equip de treball

En aquest apartat es presenten recursos que permeten introduir el treball en equip que poden ser utilitzats pel professorat i per l'alumnat. S'han agrupat en tres blocs temàtics: 1. Dinàmica i organització del treball en equip, 2. Comunicació, coneixença i relacions socials i 3. Gestió de conflictes. Aquests recursos es resumeixen a la **taula 7** i es descriuen amb més detall en els subapartats següents.

Taula 7: Recursos per a dinamitzar les diferents fases de formació de l'equip de treball

Temàtica	Quins elements treballa?	Recursos
Dinàmica i organització del treball en equip	<ul style="list-style-type: none"><li>– Tipologies de lideratge</li><li>– Divisió de grups</li><li>– Organització i planificació del grup</li><li>– Avaluació</li><li>– Relacions de grup</li><li>– Funcionament intragrupal</li><li>– Subgrups i intergrups</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Dinámicas grupales (2021). <i>Dinámica El barco. APA Style blog</i>. <a href="https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/trabajo-en-equipo/dinamica-el-barco/">https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/trabajo-en-equipo/dinamica-el-barco/</a></li><li>– García, D. (2003). <i>El grupo: Métodos y técnicas participativas</i> (2a ed.). Argentina: Espacio Editorial.</li><li>– Hostie, R. (1974). <i>Técnicas de dinámica de grupo</i>. ICCE.</li><li>– Vivas, P. (2009). <i>Tècniques de dinàmica de grups</i>. Universitat Oberta de Catalunya. (Gener 2022). <a href="http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/258/7/Din%C3%A0mica%20de%20grups_M%C3%B2dul3_T%C3%A8cniques%20de%20din%C3%A0mica%20de%20grups.pdf">http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/258/7/Din%C3%A0mica%20de%20grups_M%C3%B2dul3_T%C3%A8cniques%20de%20din%C3%A0mica%20de%20grups.pdf</a></li></ul>

<p>Comunicació, coneixença i relacions socials.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Construcció de grups de treball</li> <li>– Comunicació entre membres</li> <li>– Relacions interpersonals</li> <li>– Presentació dels diferents membres de l'equip</li> <li>– Coneixença</li> <li>– Comunicació i aprofundiment</li> <li>– Comunicació interpersonal</li> <li>– Rols de Belbin</li> <li>– Empatia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Marín, M. i Troyano, Y. (2006). <i>Trabajando con grupos: Técnicas de intervención</i> (2a ed.). Pirámide.</li> <li>– Morales, A. (1999). <i>Dinámicas de grupo: Ejercicios y técnicas para todas las edades</i>. San Pablo.</li> <li>– Belbin. (2022). <i>¿Qué es Belbin en 2 minutos!</i> (Gener 2022). <a href="https://www.belbin.es/">https://www.belbin.es/</a></li> <li>– Pericás, A. (2022, febrer 22). Fishbowl, la estrategia ideal para trabajar en grupo. Fishbowl: Optimiza la dinámica de debate grupal. <i>Marketing Directo</i>. <a href="https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/fishbowl-dinamica-debate-grupal">https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/fishbowl-dinamica-debate-grupal</a></li> <li>– Universitat Politècnica de Catalunya (2021). <i>Nexus24 - Comunitats col·laboratives: Dinàmiques</i>. (Gener 2022). <a href="https://www.upc.edu/nexus24/ca/caixa-deines/dinamiques">https://www.upc.edu/nexus24/ca/caixa-deines/dinamiques</a></li> <li>– Xarxanet. (2011). <i>Eines per treballar les habilitats socials</i>. (Gener 2022). <a href="https://xarxanet.org/formacio/recursos/eines-treballar-les-habilitats-socials-ii">https://xarxanet.org/formacio/recursos/eines-treballar-les-habilitats-socials-ii</a></li> </ul>
<p>Gestió de conflictes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anàlisi i elements del conflicte</li> <li>– Gestió positiva del conflicte</li> <li>– Eines i tècniques comunicatives per al conflicte</li> <li>– Prevenció de la crisi dins el conflicte</li> <li>– <i>Alternative dispute resolution</i>: negociació, mediació, conciliació i arbitratge</li> <li>– <i>Conflict analysis typology</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Farré, S. (2004). <i>Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo</i>. Ariel.</li> <li>– Mendieta, C. i Vela, O. (2005). <i>Ni tu ni jo: Com arribar als acords</i>. Graó.</li> <li>– Pimentel, M. (2013). <i>Resolución de conflictos: Técnicas de mediación y negociación</i>. Plataforma.</li> <li>– Redorta, J. (2004). <i>Cómo analizar los conflictos: La tipología de conflictos como herramienta de mediación</i>. Paidós Ibérica.</li> <li>– Torrego, J. C., Aguado, J. C., Arribas, J. M., Escaño, J., Fernández, I., Funes, S., Gil, M., Palmeiro, C., Romero, G., de Vicente, J. i Vilaoslada, E. (2006). <i>Modelo integrado de mejora de la convivencia: Estrategias de mediación y tratamiento de conflictos</i>. Graó.</li> </ul>

**Font:** Elaboració pròpia.

## 4.1. Dinàmica i organització del treball en equip

---

Dinámicas grupales (2021). *Dinámica El barco*. APA Style blog. <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/trabajo-en-equipo/dinamica-el-barco/>

Dinàmica que permet conèixer i treballar les diferents tipologies d'estils de lideratge que poden donar-se en el treball en equip.

García, D. (2003). *El grupo: Métodos y técnicas participativas* (2a ed.). Argentina: Espacio Editorial.

Aquest manual presenta diverses tècniques de treball en equip; destaquen les que s'adrecen a la *divisió de grups, les d'organització i planificació del grup i les d'avaluació*. Aquestes últimes poden orientar l'equip en el procés de coavaluació entre els membres.

Hostie, R. (1974). *Técnicas de dinámica de grupo*. ICCE.

En aquest llibre es fa un recull de tècniques sobre el bon funcionament de l'equip; destaquen les que es troben als apartats següents: *relacions de grup, funcionament intragrupal, subgrups i intergrups*.

Vivas, P. (2009). *Tècniques de dinàmica de grups*. Universitat Oberta de Catalunya. (Gener 2022). [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/258/7/Din%C3%A0mica%20de%20grups\\_M%C3%B2dul3\\_T%C3%A8cniques%20de%20din%C3%A0mica%20de%20grups.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/258/7/Din%C3%A0mica%20de%20grups_M%C3%B2dul3_T%C3%A8cniques%20de%20din%C3%A0mica%20de%20grups.pdf)

En aquest document es presenten les principals tècniques de dinàmica de grups i permet conèixer les més utilitzades. Pot ser d'utilitat per escollir les que més s'adeqüin a les dinàmiques que es vulguin treballar amb els equips.

## 4.2. Comunicació, coneixença i relacions socials

---

Marín, M. i Troyano, Y. (2006). *Trabajando con grupos: Técnicas de intervención* (2a ed.). Pirámide.

Aquest llibre inclou un gran ventall de dinàmiques grupals. Les que poden ser més útils per al treball en equip són les relacionades amb la *construcció de grups de treball, de comunicació entre membres, de relacions interpersonals i d'anàlisi i resolució de conflictes*.

Morales, A. (1999). *Dinámicas de grupo: Ejercicios y técnicas para todas las edades*. San Pablo.

Aquest llibre mostra activitats i dinàmiques de molts tipus que es poden aplicar en grups d'edat diversos. En destaquem les relacionades amb la *presentació dels diferents membres de l'equip, les de coneixença, les de comunicació i aprofundiment i comunicació interpersonal i les de treball en equip*. En cadascuna de les activitats s'especifica la quantitat de participants necessaris per desenvolupar-la, l'entorn on es realitza, la durada i el material.

Belbin. (2022). *¡Qué es Belbin en 2 minutos!* (Gener 2022). <https://www.belbin.es/>

La tècnica dels rols de Belbin permet entendre quins són els punts forts i febles de cada component de l'equip, a partir del punt de vista de cada participant sobre si mateix i sobre com el veuen els altres. Existeixen 9 perfils o rols de Belbin creats a partir de la combinació entre les habilitats mentals, la personalitat, els valors i les experiències de cadascú. En la guia següent es pot llegir el detall de les característiques dels diferents rols dels membres de l'equip: <https://www.belbin.es/wp-content/uploads/2019/07/Ebook-Belbin.pdf>.



Finalment, per a poder atribuir els rols als diferents membres i que tots puguin participar i opinar, s'ha creat el document següent, el qual mostra la graella que es pot utilitzar per tenir coneixement dels rols que un mateix s'assigna i del que els altres li adjudiquen:

<https://www.belbin.es/wp-content/uploads/2018/04/Como-utilizar-los-informes-individuales-Belbin.pdf>.

A partir d'aquesta informació, els membres de l'equip ja poden encarar millor les tasques a desenvolupar, alhora que entenen quines són les habilitats dels altres companys i això, indirectament, els permet conèixer-se millor.

Pericás, A. (2022, febrer 22). *Fishbowl, la estratègia ideal para trabajar en grupo. Fishbowl: Optimiza la dinámica de debate grupal. Marketing Directo.* <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/fishbowl-dinamica-debate-grupal>

La dinàmica Fishbowl permet treballar la comunicació assertiva entre els diferents membres de l'equip d'una forma oberta i fluida. En els casos que l'equip tingui complicacions per a poder expressar allò que pensen de la feina feta de forma global o per una persona en concret, i que no tingui les eines per a poder-ho comunicar de forma respectuosa o amb tacte, es pot aplicar aquesta dinàmica.

Universitat Politècnica de Catalunya (2021). *Nexus24 - Comunitats col·laboratives: Dinàmiques.* (Gener 2022). <https://www.upc.edu/nexus24/ca/caixa-deines/dinamiques>

En aquesta pàgina web s'hi troben dinàmiques per a realitzar amb els estudiants universitaris per crear coneixement, relacionar-se amb els altres membres de l'equip i per establir un mètode de treball. En funció del que es busqui es podran utilitzar unes dinàmiques o unes altres.

Xarxanet. (2011). *Eines per treballar les habilitats socials.* (Gener 2022). <https://xarxanet.org/formacio/recursos/eines-treballar-les-habilitats-socials-ii>

En aquesta pàgina web s'hi presenta una activitat per treballar la comunicació assertiva i l'empatia entre els membres d'un equip. Vegeu com a exemple l'activitat "Aprendre a fer i rebre crítiques".



## 4.3. Gestió de conflictes

---

Farré, S. (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Ariel.

Aquest llibre fa una anàlisi exhaustiva del conflicte i de com gestionar-lo positivament. En el capítol 4 s'hi troben eines i tècniques comunicatives que poden ser útils per als estudiants universitaris. Malgrat que el llibre sigui de caire teòric, en el capítol esmentat s'hi exposen alguns recursos que poden ser aplicats fàcilment a les converses i situacions diàries quan es desenvolupa un treball en equip.

Mendieta, C. i Vela, O. (2005). *Ni tu ni jo: Com arribar als acords*. Graó.

Aquest llibre-guia presenta d'una forma ordenada i amb exemples el que són els conflictes i com resoldre'ls, així com els passos per a negociar i arribar a un acord. No només dona dades teòriques sobre aquests elements, sinó que també inclou exemples d'activitats que es poden fer a les aules per tal de resoldre conflictes i prevenir-los.

Pimentel, M. (2013). *Resolución de conflictos: Técnicas de mediación y negociación*. Plataforma.

En aquest llibre es recullen tècniques per gestionar i prevenir la crisi dins el conflicte, aplicables a àmbits molt diversos i fàcils d'utilitzar. El llibre presenta el concepte *alternative dispute resolution* (ADR), que fa referència a la solució dels conflictes a partir de la negociació, la mediació, la conciliació i l'arbitratge.

Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos: La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Paidós Ibérica.

A l'últim capítol d'aquest llibre es presenta la tècnica del conflicte analysis typology (CAT), que és un instrument que pretén analitzar els conflictes entre persones de qualsevol àmbit. Es tracta d'una eina

en format graella que exposa determinats elements que cal avaluar en equip o individualment, per entendre així on es troba el problema en qüestió, causant del conflicte, i actuar-hi per a resoldre'l. L'eina és molt fàcil d'utilitzar i ràpida, i permet veure d'una manera molt senzilla els punts en què hi ha mancances i on possiblement s'hi troba part del problema. És una bona eina per utilitzar a l'aula amb els alumnes, atès que la graella només ocupa una cara de full de paper i en una altra hi ha les instruccions, de manera que està molt simplificada. A més a més, es pot aplicar en qualsevol àmbit o matèria, i això el fa molt funcional.

Torrego, J. C., Aguado, J. C., Arribas, J. M., Escaño, J., Fernández, I., Funes, S., Gil, M., Palmeiro, C., Romero, G., de Vicente, J. i Villaoslada, E. (2006). *Modelo integrado de mejora de la convivencia: Estrategias de mediación y tratamiento de conflictos*. Graó.

Aquest llibre s'enfoca als conflictes entre diverses persones i, en concret, a la pàgina 64 inclou un quadre que permet entendre millor les idees de cadascuna de les parts implicades, i així poder actuar conseqüentment i millorar la situació. El quadre exposa una sèrie d'elements (qui està involucrat, què ha passat, què es proposa per resoldre-ho, etc.) que cadascuna de les persones implicades haurà de respondre, i a partir d'aquí es buscarà l'arrel del problema per tal de poder trobar solucions i millorar la convivència entre els diferents implicats. Cal esmentar que el quadre és força simplificat i senzill de contestar, i això la fa, doncs, una eina interessant per a poder treballar a l'aula amb els estudiants.

# 5. Exemples d'activitats basades en el treball en equip

En aquest apartat es presenten alguns exemples d'activitats basades en el treball en equip d'assignatures de graus de diferents facultats de la Universitat de Girona.

L'element comú de totes les activitats és el valor que s'hi dona tant al desenvolupament de la tasca per part de l'equip com al procés d'avaluació d'aquesta per part dels membres de l'equip.

## Activitat 1: Estructura d'una activitat en equip del Grau en Enginyeria Agroalimentària (assignatura de primer curs: Física 2).

Tasca	Realització d'un treball en equips de treball de 2 o 3 persones d'un tema en què s'apliqui un concepte físic en l'àmbit agroalimentari.
Material	Els estudiants disposen dels ítems d'avaluació i els seus percentatges. Un vídeo explicatiu exposarà l'activitat que caldrà dur a terme.
Descripció	Creació d'un portafolis que inclogui les activitats realitzades, que caldrà lliurar al llarg del treball i rebran una retroalimentació. Resposta a dos qüestionaris (intermedi i final). Aquests qüestionaris permeten als estudiants autoavaluar el seu treball en equip. Després del qüestionari intermedi poden modificar el seu procés d'aprenentatge individual i grupal. Després del segon qüestionari, poden decidir si es reparteixen la nota de l'activitat de forma equitativa o no.
Format	<p>a) Índex + dubtes (5 %).</p> <p>b) Estructura + bibliografia + resposta al qüestionari intermedi: 10 % a repartir (50 % estructura, 40 % bibliografia, 10 % qüestionari).</p> <p>c) Lliurament inicial del treball: 65 % a repartir (estructura 5 %, introducció 5 %, mètodes-exemples 30 %, sumari 5 %, recerca d'informació 20 %, adaptació a l'àmbit 30 %, sintaxi 5 %).</p> <p>d) Lliurament final + resposta del qüestionari final: 20 % (90 % resposta a les modificacions suggerides pel professor, 10 % qüestionari).</p>
Avaluació	Emprant aquests criteris, l'equip pot proposar una nota al final del seu treball (20 % del total, essent el 80 % la nota del professor). Si la nota proposada pels alumnes supera d'1 punt sobre 10 la nota del professor, la nota de l'equip s'ajusta a la nota del professor i s'hi suma 1 punt sobre 10 com a màxim. Si la nota proposada pels alumnes és inferior a la del professor, només es té en compte la nota del professor. Opcionalment els alumnes poden proposar un repartiment de notes entre els membres de l'equip. La mitjana final de notes proposades ha de coincidir amb la nota final del treball en equip.

**Font:** Elaboració pròpia (Suñol, J. J., 2021).



## **Activitat 2: Activitat de treball en equip del Grau en Enginyeria Agroalimentària (assignatura de tercer curs: Maquinària agrícola).**

---

Activitat: Preparació i presentació d'un tema, amb preguntes.

Es fan equips de treball i cadascun busca informació sobre la tipologia d'eines necessàries per realitzar les principals operacions culturals, les seves característiques i funcionament. Les eines a buscar són les següents: eines de preparació del sòl, adobadores, sembradores i de recol·lecció de farratges.

Un cop buscada la informació, s'entregarà juntament amb un annex que contindrà un mínim de 5 preguntes referents a la cerca feta, acompanyades de les respostes. Més tard es farà una presentació oral a l'aula per explicar la informació trobada i rebre el retorn dels companys de classe i del docent de l'assignatura. Alhora, el treball escrit quedarà disponible per a la resta de companys.

**Font:** Elaboració pròpia (Arbat, G., 2021).

## **Activitat 3: Activitats de treball en equip del Grau en Biotecnologia (assignatura de tercer curs: Aspectes socials i legals de la biotecnologia).**

---

Els estudiants treballen en equip durant tota l'assignatura tant per a realitzar les activitats com per a autoavaluar-se i avaluar els companys. En concret, realitzen tres activitats: 1) Presentació oral d'una normativa, 2) Anàlisi i estudi de casos, 3) Avaluació de la competència del treball en equip.

### ACTIVITAT 3.1: Presentació oral d'una normativa

<b>Objectiu</b>	Llegir i resumir una normativa del temari i presentar-la oralment.
<b>Descripció</b>	S'assigna a l'atzar una normativa a cada equip d'estudiants. Aquests en preparen no presencialment una presentació de 20-25 minuts. El dia de l'exposició es tria a l'atzar la part que presenta cada membre de l'equip. Al final de la presentació l'equip respon preguntes fetes pels companys de classe i pel docent.
<b>Avaluació</b>	La presentació és avaluada tant pels companys de classe com pel docent. Se segueix una rúbrica per a la coavaluació de presentacions orals. L'equip que ha fet la presentació també s'autoavalua segons aquesta rúbrica.  La nota de l'activitat resulta de la mitjana entre la qualificació dels companys i la del docent. Aquesta nota representa un 20 % de la nota final de l'assignatura.

ACTIVITAT 3.2: Anàlisi i estudi de casos	
Objectiu	Analitzar i estudiar un cas relacionat amb una normativa del temari de l'assignatura: presentar-lo oralment, posicionar-se a favor i en contra, i relacionar-lo amb la normativa corresponent.
Descripció	<p>S'assigna a l'atzar un cas a cada equip de treball. Aquest cas no pot estar relacionat amb la normativa que hagin treballat a l'activitat 1. Cada equip analitza el seu cas i prepara una presentació amb punts a favor i en contra, i amb la seva relació amb la normativa.</p> <p>El cas s'exposa a la resta de companys. Es tria a l'atzar qui explica cada part de la presentació. A més, l'equip que hagi treballat la normativa referent al cas (activitat 1) jutja l'actuació de l'equip que presenta, i s'obre un debat.</p>
Avaluació	<p>El docent valora l'actuació de l'equip que fa la presentació (segons una rúbrica) i del que jutja.</p> <p>La nota obtinguda en aquesta activitat representa un 25 % de la nota final de l'assignatura (20 % referent a la presentació del cas, i el 5 % restant a la participació com a jutges).</p>
ACTIVITAT 3.3: Avaluació de la competència del treball en equip	
Objectiu	Els estudiants valoren la competència del treball en equip utilitzant els qüestionaris i les rúbriques.
Descripció	<p>a) Després de finalitzar l'activitat 1 cada equip de treball emplena un qüestionari sobre avaluació grupal del treball en equip per valorar com s'està desenvolupant la competència fins aquell moment. Per emplenar el qüestionari s'utilitza una rúbrica guia per a l'avaluació del treball en equip. Únicament es respon 1 qüestionari per equip i les respostes han de reflectir l'opinió consensuada dels seus membres.</p> <p>b) Un cop els equips de treball han acabat l'activitat 2 tornen a respondre el qüestionari sobre avaluació grupal del treball en equip, però ara referit al moment actual. Així, es vol analitzar si hi ha hagut una evolució de la forma de treballar al llarg del temps.</p> <p>Tot seguit l'alumnat emplena un qüestionari sobre avaluació individual del treball en equip, fent servir una rúbrica guia per a l'avaluació individual del treball en equip. Cada membre, de forma individual, s'avalua a si mateix (autoavaluació) i a cadascun dels altres integrants (avaluació entre iguals).</p> <p>c) Un cop efectuades les avaluacions anteriors, els equips de treball fan un repartiment de punts. El docent assigna la nota total de les activitats 1 i 2, i aquesta nota es multiplica pel nombre de membres, amb què s'obté la puntuació total de l'equip. Aquesta puntuació es reparteix entre els integrants en base a la reflexió feta a partir dels qüestionaris emplenats i a la implicació i contribució en el treball en equip. El repartiment es fa constar en una acta que tots els membres de l'equip han de signar, i que posteriorment es lliura al professor.</p>

**Font:** Elaboració pròpia (Feliu, L., 2021).

## Activitat 4: Activitat de treball en equip del Grau en Psicologia (Mòdul de segon curs: Personalitat i Context Social).

---

<b>Objectius</b>	Treballar en equip totes les competències assolides en el mòdul. Dur a terme l'exposició d'una investigació científica per tal de treballar de manera conjunta diversos temes d'actualitat des del punt de vista de la psicologia de la personalitat i el context social.
<b>ACTIVITAT 1: Selecció del tema</b>	
<b>Objectiu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Seleccionar un dels dos seminaris (felicitat i/o salut) i selecció d'una de les vuit temàtiques que s'engloben a cada seminari (p. ex. altruisme, autoconcepte, addiccions a substàncies tòxiques...).</li><li>– Tasques</li><li>– Es compondran els equips de treball, que seran d'entre 5 i 6 persones, i cada equip s'apuntarà a través del Moodle al seminari i a la temàtica seleccionats.</li></ul> <b>Temporalitat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Tres primeres setmanes de setembre.</li></ul>	
<b>ACTIVITAT 2: Cerca i selecció d'un article científic</b>	
<b>Objectiu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Cada equip haurà de buscar i escollir un article científic.</li></ul> <b>Tasques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– L'article que s'esculli haurà de ser de la temàtica seleccionada inicialment per l'equip i haurà de complir els requisits següents:<ul style="list-style-type: none"><li>– Ha d'estar publicat en els darrers 10 anys.</li><li>– Ha de pertànyer a revistes indexades a les principals bases de dades de psicologia i ha de tenir impacte al Journal Citation Reports (ISI) o al SCImago (mínim Q1).</li><li>– Ha de correspondre a una investigació empírica (no s'admetran articles de revisió).</li><li>– Ha d'incloure variables tant de PERSONALITAT com de CONTEXT SOCIAL.</li></ul></li><li>– Aquest article serà el que es treballarà al llarg dels seminaris i del qual s'haurà de fer un pòster i una exposició oral.</li></ul> <b>Temporalitat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Octubre fins a mitjan novembre.</li></ul>	

### ACTIVITAT 3: Proposar l'article als professors responsables dels seminaris

#### Objectiu

- Supervisió per part de les docents de l'article seleccionat i de la tasca realitzada per l'equip.
- Tasques
- Abans d'assistir a la tutoria cada equip penjarà al Moodle una fitxa ("Fitxa article Seminaris") a la tramesa corresponent.
- La fitxa s'haurà d'explicar a les tutories.
- No es podrà continuar el treball dels seminaris sense el vistiplau de les professores.
- Les tutores avaluaran l'adequació de l'article als requisits demanats i faran feedback per tal que l'equip, si escau, acabi d'ajustar-se a les demandes de l'activitat.
- En aquest moment, els membres de l'equip hauran de valorar l'avenç del seu treball, i mostrar que tots ells i elles coneixen i dominen la temàtica seleccionada.
- En cas de no assolir l'objectiu, l'equip ha de presentar una nova proposta d'article. Se supervisarà a partir de tutories (presencials/virtuals) i correu electrònic.

#### Temporalitat

- Dues sessions de novembre.

### ACTIVITAT 4: Penjar l'article seleccionat al moodle

#### Objectiu

- Disposar de l'article seleccionat.

#### Tasques

- Cada equip ha de penjar al Moodle l'article seleccionat una vegada s'hagi obtingut el vistiplau de les docents responsables.

#### Temporalitat

- Darrera sessió de desembre.

### ACTIVITAT 5: Elaboració del pòster científic

#### Objectiu

- Elaborar un pòster científic de l'article seleccionat.

#### Tasques

- Després d'una lectura i anàlisi en profunditat de l'article per part de tots els membres de l'equip, s'haurà de preparar una presentació en format pòster amb els continguts més importants de l'article. Caldrà seguir l'estil APA.
- Els membres de l'equip treballaran autònomament aquesta activitat i es podrà demanar supervisió de les docents a través de tutories.

#### Temporalitat

- Inici del mes de març.

### ACTIVITAT 6: Exposició oral + debat

#### Objectiu

- Exposició oral de la investigació, presentació del pòster científic elaborat i debat amb el grup classe.

#### Tasques

- Cada equip disposarà de 15 minuts per a realitzar l'exposició de l'estudi de l'article treballat.
- Caldrà exposar informació de tots els apartats de l'article (introducció, metodologia, resultats, discussió/conclusions) i mostrar el pòster.
- És important que tots els membres de l'equip intervinguin en l'exposició i mostrin domini de tots i cadascun dels apartats.
- Al final de l'exposició, el professorat i la resta de companys disposaran de 5 minuts per fer aclariments, feedback i suggeriments.
- Una vegada realitzada l'exposició oral, els membres del grup disposaran de 15 minuts per generar un debat a partir de preguntes/activitats que hauran de proposar a la resta de participants del grup petit.

#### Temporalitat

- Darreres cinc setmanes del curs (abril-maig).

### ACTIVITAT 7: Cloenda

Cada grup disposarà de 10 minuts per exposar:

- Breu resum de les troballes més importants de l'article (highlights).
- Exposar punts forts i punts a millorar del desenvolupament dels seminaris.

#### Avaluació

La nota dels seminaris correspon al 20 % de la nota global del mòdul. El 5 % correspon a la realització del pòster i el 15 % a l'exposició oral i del pòster. Després de cada sessió d'exposició de cada equip, s'avaluaran aquests aspectes a partir de dues graelles: una destinada al professorat (que tindrà un valor del 60 %) i l'altra a l'alumnat (40 %), i que permetran avaluar el treball realitzat per l'equip el dia de l'exposició oral. A partir d'aquestes dues avaluacions, cada equip obtindrà la nota final.

**Font:** Elaboració pròpia (Malo, S. i Martín, M., 2021).

## **Activitat 5: Activitat de treball en equip del Grau en Educació Social (Assignatura de segon curs: Disseny de projectes i estratègies bàsiques per a l'acció socioeducativa).**

### Context de les activitats

Les activitats principals que es desenvolupen en aquest mòdul i el percentatge d'avaluació que representen sobre el total són els següents:

- Elaborar un llistat d'apunts col·lectius sobre reptes referents a la unitat formativa treballada en el mòdul (6 %).
- Dissenyar i desenvolupar un diagnòstic comunitari (32 %).
- Elaborar un projecte socioeducatiu comunitari d'un diagnòstic i creació d'un projecte d'intervenció socioeducativa. (32 %).

A part de desenvolupar aquestes activitats, que es fan en treball en equip, es realitzen dues activitats que donen informació sobre els elements de la competència del treball en equip. Amb aquesta informació, l'alumnat podrà posteriorment desenvolupar una valoració del treball efectuat com a grup i individualment, la qual cal entregar per a poder aprovar l'assignatura. Les dues activitats esmentades s'expliquen en els apartats següents.

### Activitat 1

#### Objectiu

- Orientar els estudiants sobre el treball en equip.

#### Tasques

- Realització de dinàmiques grupals per reflexionar sobre el treball en equip.
- Explicació de l'activitat de treball dirigit sobre autoavaluació del grup i dels components de l'equip. S'insisteix en:
  - Resultats d'aprenentatge que es volen treballar.
  - Importància de justificar les opinions i aportar evidències.
  - Utilització de les actes de reunions per portar evidències.
- Es presenta i es debaten els diferents elements de la rúbrica que s'utilitzarà per a l'avaluació del treball en equip.

## Activitat 2

### Objectiu

- Reflexionar sobre el procés realitzat com a equip i valorar el rol i les aportacions que cada membre ha realitzat durant el procés.

### Tasques

- Explicació i realització de la tècnica de la línia cronològica, en què cada equip dibuixa en un full una línia que reflecteixi el recorregut i els moments clau del treball en equip realitzat. Es fan qüestions que els permetin reflexionar sobre aquest trajecte. Un cop feta, s'explica davant els altres equips. Això permet autoavaluar el desenvolupament i el resultat del treball en equip.
- Es demana que emplenin una fitxa grupal i individual de valoració del funcionament de l'equip, que els ha de permetre justificar el repartiment de punts que es farà per a l'avaluació.

### Avaluació

El professorat suma les notes de les diferents activitats de treball dirigit fetes a l'assignatura. Un cop s'obté la nota, es multiplica pel nombre d'estudiants de cada equip, i es comunica als alumnes en una tutoria. L'equip ha de decidir consensuadament quina serà la distribució dels punts entre els membres, i finalment s'entregarà una acta al docent amb el repartiment de punts decidit. Les notes de l'acta seran les que s'atorgaran a cada estudiant.

**Font:** Elaboració pròpia (Planas, A., 2021).

## 6. Referències bibliogràfiques

- Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya-AQU. (2015). *Ocupabilitat i competències dels graduats recents: L'opinió d'empreses i institucions. Principals resultats de l'estudi d'ocupadors 2014*. Barcelona: AQU Catalunya.
- Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya-AQU. (2017). *La inserció laboral dels graduats i graduades de les universitats catalanes*. Barcelona: AQU Catalunya.
- Asún, S., Rapún, M. i Romero, M. R. (2019). Percepciones de estudiantes universitarios sobre una evaluación formativa en el trabajo en equipo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(1), 175-192. <https://doi.org/10.15366/riee2019.12.1.010>
- Aymerich, R. (2013). Lideratge compartit, la dimensió comunitària. *Guix: Elements d'Acció Educativa*, (394), 18-22. <https://cat-grao-com.eu1.proxy.openathens.net/ca/producte/revista-guix-394-maig-13-lideratge-educatiu>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *FIPCAEC*, 10(4), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Belbin. (2014). *Cómo utilizar los Informes Belbin para mejorar el autoconocimiento y aumentar la eficacia personal*. (Gener 2022). <https://www.belbin.es/wp-content/uploads/2018/04/Como-utilizar-los-informes-individuales-Belbin.pdf>
- Belbin. (2022). *¡Qué es Belbin en 2 minutos!*. (Gener 2022). <https://www.belbin.es/>
- Britton, E., Simper, N., Leger, A. i Stephenson, J. (2017). Assessing Teamwork in Undergraduate Education: A Measurement Tool to Evaluate Individual Teamwork Skills. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 42(3), 378-397. <https://doi.org/10.1080/02602938.2015.1116497>
- Calin, D. (7 d'octubre de 2021). Le travail en équipe des enseignants: Problèmes et perspectives. *APA Style blog*. <http://dcalin.fr/textes/equipe.html>
- Carson, K. M. i Glaser, R. E. (2010). Chemistry is in the News: Assessing Intra-Group Peer Review. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 35(4), 381-402. <https://doi.org/10.1080/02602930902862826>
- Castiñeira, À. (2013). *Educar en el lideratge*. Fundació Escolta Josep Carol.
- Channon, S. B., Davis, R. C., Goode, N. T. i May, S. A. (2017). What Makes a 'Good Group'? Exploring the Characteristics and Performance of Undergraduate Student Groups. *Advances in Health Sciences Education*, 22(1), 17-41. <https://doi.org/10.1007/s10459-016-9680-y>
- Chapman, K. J. i Van Auken, S. (2001). Creating Positive Group Project Experiences: An Examination of the Role of the Instructor on Students' Perceptions of Group Projects. *Journal of Marketing Education*, 23(2), 117-127. <https://doi.org/10.1177/0273475301232005>
- Collado, A. A. i Fachelli, S. (2019). La competència de treball en equip: una experiència d'implementació i avaluació en un context universitari. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1-21. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222654>
- Delgado, V., Ausín, V., Hortigüela, D. i Abella, V. (2016). Evaluación entre iguales: Una experiencia de evaluación compartida en Educación Superior. *EDUCADI*, 1(1), 9-24. [https://repositoriodigital.uct.cl/bitstream/handle/10925/2209/Delgado%2c%20Aus%2c%20adn%2c%20Hortig%2c%20bcela\\_EDUCADI\\_2016\\_1%281%29\\_9-24.pdf?sequence=1&i-sAllowed=y](https://repositoriodigital.uct.cl/bitstream/handle/10925/2209/Delgado%2c%20Aus%2c%20adn%2c%20Hortig%2c%20bcela_EDUCADI_2016_1%281%29_9-24.pdf?sequence=1&i-sAllowed=y)



Dinámicas grupales (2020). *Dinámica El barco*. APA Style blog. <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/trabajo-en-equipo/dinamica-el-barco/>

Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. Elearning.

European Commission (2010). Employers' perception of graduate employability. *Flash Eurobarometer*, (304), 1-194.

Farré, S. (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Ariel.

Fathi, M., Ghobakhloo, M. i Syberfeldt, A. (2019). An Interpretive Structural Modeling of Teamwork Training in Higher Education. *Education Sciences*, 9(1), 1-18. <https://doi.org/10.3390/educsci9010016>

Fellenz, M. R. (2006). Toward Fairness in Assessing Student Groupwork: A Protocol for Peer Evaluation of Individual Contributions. *Journal of Management Education*, 30(4), 570-591. <https://doi.org/10.1177/1052562906286713>

Fidalgo, A., Lerís, D., Sein-Echaluce, M. L. i García-Peñalvo, F. J. (2013). Indicadores para el seguimiento y evaluación de la competencia de trabajo en equipo a través del método CTMTC. *II Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad (CINAIC 2013)*. 280-285. [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/122531/GRIAL\\_PaperIndicadores.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/122531/GRIAL_PaperIndicadores.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fundación Everis (2017). *III Ranking Universidad-Empresa: Encuesta a las empresas españolas sobre la empleabilidad de los recién titulados*. [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/21031/RK\\_Universidad\\_Empresa2017\\_fundacioneveris.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/21031/RK_Universidad_Empresa2017_fundacioneveris.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, D. (2003). *El grupo: Métodos y técnicas participativas* (2a ed.). Espacio Editorial.

Gransberg, D. D. (2010). Quantifying the Impact of Peer Evaluations on Student Team Project Grading. *International Journal of Construction Education and Research*, 6(1), 3-17. <https://doi.org/10.1080/15578771003590326>

Güell, H. (2016). Habilidads directives: Gestió d'equips. *Diputació de Barcelona*. (Gener 2022). [https://repositori-dsf.diba.cat/public\\_resources/wiki\\_prod/manuals\\_basics/086HDGE/005.html](https://repositori-dsf.diba.cat/public_resources/wiki_prod/manuals_basics/086HDGE/005.html)

Guitert, M., Lloret, T., Giménez, F. i Romeu, T. (2005). El treball i l'aprenentatge cooperatiu en entorns virtuals: El cas de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). *Coneixement i Societat* (8), 44-77. <https://raco.cat/index.php/Coneixement/article/view/18373>

Hostie, R. (1974). *Técnicas de dinámica de grupo*. ICCE.

Järvelä, S., Kirschner, P., Panadero, E., Malmberg, J., Phielix, C., Jaspers, J., Koivuniemi, M. i Järvenoja, H. (2015). Enhancing socially shared regulation in collaborative learning groups: designing for CSCL regulation tools. *Education Technological Research Development*, 63, 125-142. <https://doi.org/10.1007/s11423-014-9358-1>

Juandó, J., Escoda, L., Feliu, L., Pareta, M. M., Planas, A. i Ruda, A. (2013). *Guia per a l'adaptació a l'espai europeu d'educació superior. Competències transversals: El treball en equip*. Girona: Universitat de Girona, Servei de Publicacions.

Kiliç, D. (2016). An Examination of Using Self-, Peer-, and Teacher-Assessment in Higher Education: A Case Study in Teacher Education. *Higher Education Studies*, 6(1), 136-144. <https://doi.org/10.5539/hes.v6n1p136>

Kottmeyer, A., Cutler, S. i Pembridge, J. J. (2018). Playing the Role of Teamwork Facilitator: Using role play to demonstrate strategies to facilitate teamwork. *IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, 1-2. 10.1109/FIE.2018.8658597

Magana, A. J., Karabiyik, T., Thomas, P., Jaiswal, A., Perera, V. i Dworkin, J. (2021). Teamwork facilitation and conflict resolution training in a HyFlex course during the COVID-19 pandemic. *Journal of Engineering Education*. 1-28. <https://doi.org/10.1002/jee.20450>

Marín, M. i Troyano, Y. (2006). *Trabajando con grupos: Técnicas de intervención* (2a ed.). Pirámide.

- Martí, C., Fraguell, R. M., Feliu, L., Planas, A., Castro, F., Daunis, P., Arbat, G., Pujol, J. i Suñol, J. J. (2019). *Coavaluació i autoavaluació del treball en equip: experiència a la Universitat de Girona*. International Symposium: Cooperative learning in university teaching. Girona, 9-10 de maig de 2019. [http://web2.udg.edu/ice/cidui/ICFE.pdf?\\_ga=2.201025255.894983442.1571636917-809379300.1400663030](http://web2.udg.edu/ice/cidui/ICFE.pdf?_ga=2.201025255.894983442.1571636917-809379300.1400663030)
- Mendieta, C. i Vela, O. (2005). *Ni tu ni jo: Com arribar als acords*. Graó.
- Morales, A. (1999). *Dinámicas de grupo: Ejercicios y técnicas para todas las edades*. San Pablo.
- Neus, J. L. (2011). Peer Assessment Accounting for Student Agreement. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 36(3), 301-314. <https://doi.org/10.1080/02602930903342315>
- O'Neill, T., Larson, N., Smith, J., Donia, M., Deng, C., Rosehart, W. i Brennan, R. (2019). Introducing a Scalable Peer Feedback System for Learning Teams. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(6), 848-862. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1526256>
- Pallisera, M., Fullana, J., Guiu, E., Planas, A., Serra, C., Soler, P. i Tesouro, M. (2009). *La tutoria a la Universitat: Una proposta de Pla d'Acció Tutorial*. Girona: Universitat de Girona, Servei de Publicacions.
- Panadero, E., Jonsson, A. i Botella, J. (2017). Effects of self-assessment on self-regulated learning and self-efficacy: Four meta-analyses. *Educational Research Review*, 22, 74-98. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2017.08.004>
- París, G., Mas, O. i Torrelles, C. (2016). La evaluación de la competencia "trabajo en equipo" de los estudiantes universitarios. *Revista d'Innovació Docent Universitària*, (8), 86-97. <https://revistes.ub.edu/index.php/RIDU/issue/view/1268>
- Pericás, A. (2022, febrer 22). Fishbowl, la estrategia ideal para trabajar en grupo. Fishbowl: Optimiza la dinámica de debate grupal. *Marketing Directo*. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/fishbowl-dinamica-debate-grupal>
- Pimentel, M. (2013). *Resolución de conflictos: Técnicas de mediación y negociación*. Plataforma.
- Planas-Lladó, A., Feliu, L., Castro, F., Fraguell, R. M., Arbat, G., Pujol, J., Suñol, J. J. i Daunis-Estada, P. (2018). Using peer assessment to evaluate teamwork from a multidisciplinary perspective. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 43(1), 14-30. <https://doi.org/10.1080/02602938.2016.1274369>
- Planas-Lladó, A., Feliu, L., Fraguell, R. M., Arbat, G., Pujol, J., Roura-Pascual, N., Suñol, J. J. i Montoro, L. (2013). Student perceptions of peer assessment: an interdisciplinary study. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 39(5), 592-610. <https://doi.org/10.1080/02602938.2013.860077>
- Pujolàs, P. (2008). Cooperar per aprendre i aprendre a cooperar: el treball en equips cooperatius com a recurs i com a contingut. *Suports*, 12(1), 21-37. <https://raco.cat/index.php/Suports/article/view/120854/192756>
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos: La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Paidós Ibérica.
- Scott-Young, C. M., Georgy, M. i Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*, 37(4), 565-581.
- Sergi, M. (2007). Evaluating Short-Term and Long-Term Peer Assessment of Student Teamwork. *Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, 1(1), 41-58. [https://ejbest.org/upload/Sergi,\\_Michael.pdf](https://ejbest.org/upload/Sergi,_Michael.pdf)
- Servei de Llengües Modernes de la Universitat de Girona (2018). *Guia de la UdG per a un ús igualitari del llenguatge*. (Gener 2022). <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/16723/UdGLlenguatgeNoSexista2018-VersioCorreg2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Solé, M. i Sayós, R. (2013). Treball en equip. Dins R. Sayós (coord.), *Competències transversals a les titulacions de grau de la Universitat de Barcelona: Orientacions per al seu desenvolupament* (36-45). [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/53669/1/DIG%2027%20QUA\\_cat.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/53669/1/DIG%2027%20QUA_cat.pdf)

Torrego, J. C., Aguado, J. C., Arribas, J. M., Escañó, J., Fernández, I., Funes, S., Gil, M., Palmeiro, C., Romero, G., de Vicente, J. i Villaoslada, E. (2006). *Modelo integrado de mejora de la convivencia: Estrategias de mediación y tratamiento de conflictos*. Graó.

Universitat Politècnica de Catalunya (2021). *Nexus24 - Comunitats col·laboratives: Dinàmiques*. (Gener 2022). <https://www.upc.edu/nexus24/ca/caixa-deines/dinamiques>

Vivas, P. (2009). *Tècniques de dinàmica de grups*. Universitat Oberta de Catalunya. [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/258/7/Din%20mica%20de%20grups\\_M%20B-2dul3\\_T%20cniques%20de%20din%20mica%20de%20grups.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/258/7/Din%20mica%20de%20grups_M%20B-2dul3_T%20cniques%20de%20din%20mica%20de%20grups.pdf)

Weaver, D. i Esposto, A. (2012). Peer Assessment as a Method of Improving Student Engagement. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 37(7), 805-816. <https://doi.org/10.1080/02602938.2011.576309>

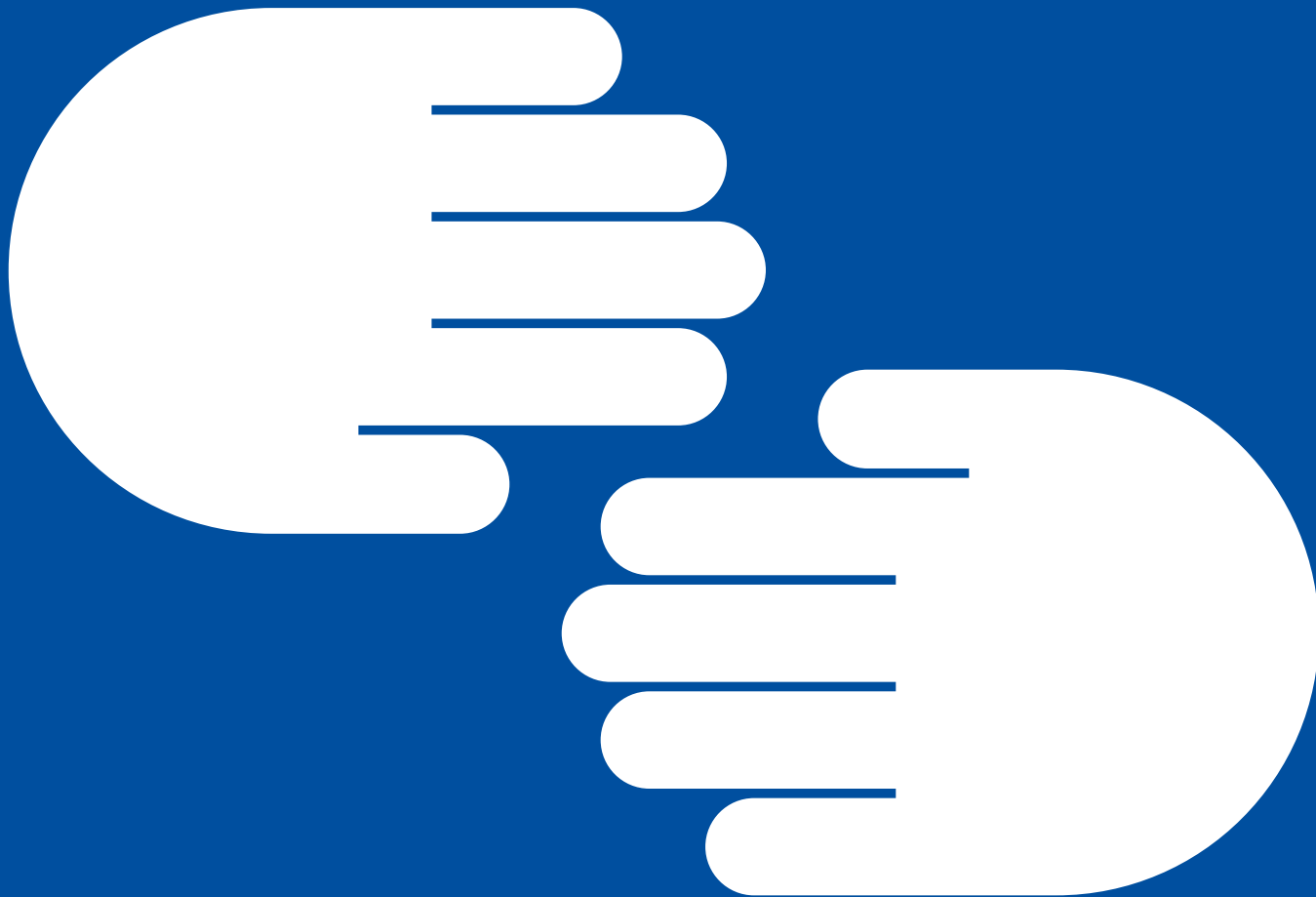
Wen, M. L. i Tsai, C. (2006). University Students' Perception of and Attitudes toward (Online) Peer-Assessment. *Higher Education*, 51(1), 27-44. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6375-8>

Wilson, L., S. Ho i Brookes, R. H. (2018). Student Perceptions of Teamwork within Assessment Tasks in Undergraduate Science Degrees. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 43(5), 786-799. <https://doi.org/10.1080/02602938.2017.1409334>

Xarxanet. (2011). *Eines per treballar les habilitats socials*. (Gener 2022). <https://xarxanet.org/formacio/recursos/eines-treballar-les-habilitats-socials-ii>

Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. Dins M. Boekaerts, P. R. Pintrich, i M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (13-40). Academic Press.





Universitat  
de Girona

Universitat de Girona  
**Facultat d'Educació i Psicologia**

Universitat de Girona  
**Escola Politècnica Superior**

Universitat de Girona  
**Facultat de Ciències**

Universitat de Girona  
**Facultat de Turisme**

Universitat de Girona  
**Facultat de Medicina**

Universitat de Girona  
**Facultat d'Infermeria**

Universitat de Girona  
**Facultat de Lletres**