

# la finestra:

**Els processos docents o d'ensenyament els podem assumir com una pràctica educativa que va molt més enllà del que tot educador gestiona en una aula determinada. Existeix al seu voltant un ampli ventall de contextos, factors i elements que hi influeixen significativament. Es tracta d'una realitat social que no podem obviar, i es requeriran les competències docents essencials per poder conèixer-la, reconèixer-la i comprendre-la. Quines interaccions hi tenen lloc i quines possibilitats hi ha de poder intervenir-hi des d'una perspectiva sistèmica?**

El context laboral més proper del docent està format per un conjunt de professionals que es caracteritza per la "suposada" interacció i comunicació contínua entre els seus membres i per la cerca d'un objectiu comú. Ens estem referint als **equips docents**.

Es pot dir que un equip docent és un tipus d'organització, és una estructura dinàmica i una eina al servei d'uns objectius específics proposats. Però no podem caure en l'error de pensar que un equip docent es constitueix per sí mateix en una **organització competent**.

Per tal d'arribar a aquesta fita, cal que els docents tinguin en compte tot un procés d'adaptació a una **organització que aprèn** i que està disposada al canvi, una organització que se situa al bell mig de les capacitats i de l'aprenentatge dels membres individuals que aporten els seus coneixements i experiències; també se situa al punt neuràlgic dels grups, com a subsistema educatiu capaç de recollir i valorar les aportacions dels membres i integrar-los per construir un coneixement col·lectiu i comú.

Les **organitzacions competents** s'integren a mesura que són compreses i assimilades per tots els membres de l'equip. Així passen a ser un element de base sobre el qual fonamentar les futures reflexions, incidint en noves accions que milloren les anteriors, reajustant el sistema de **creences i valors** i, si fos necessari, introduint canvis que podrien transformar els propis coneixements. El canvi adoptat s'haurà de di-

fondre en l'equip docent, realitzant i potenciant l'explicació, el debat i la reflexió, amb l'objectiu de donar a conèixer la informació d'una manera holística, comprènent els possibles avantatges i/o dificultats que puguin comportar la decisió. I a partir de la síntesi d'aquest nou coneixement i de la informació que hagi assolit l'organització, s'obté un aprenentatge de la pròpia experiència, real i contextualitzada, que permetrà evolucionar cap a una idea de comunitat grupal.

Però no serà gens fàcil reajustar el sistema de creences i valors, i per aconseguir-ho caldria apostar per:

- un aprenentatge vivencial;
- desaprendre renovant la mirada;
- fugir de la rutina pensant de manera imprevisible;
- crear alternatives descobrint noves interrelacions;
- reconèixer la singularitat pròpia per sortir del que està establert;
- voler valorar el que és diferent, les peculiaritats dels altres;
- atrevir-se i fer tot allò que es vol fer.

Caldrà una adaptació psicològica al nou entorn i hi ha la possibilitat d'haver de passar per les fases següents: impacte inicial, defensa, acceptació i assimilació.

Pensem que serà essencial assumir que hi haurà una inestabilitat o desequilibri inicial que vol obrir-se a la nova organització, relativitzant els valors

## EQUIPS DOCENTS, ORGANITZACIONS COMPETENTS

que fins ara regnaven i incorporant-ne de nous. Comença una fase d'interacció i negociació, reajustament i procés d'adaptació al canvi per part de l'individu envers l'equip, compatibilitzant les normes i regles del nou context amb les seves necessitats, expectatives, característiques personals, actituds i comportaments. S'ha d'aconseguir una sincronització emocional i endògena amb

l'ambient i una reacció positiva als seus canvis.

Les organitzacions competents tenen la capacitat contínua de perfeccionar les habilitats per aconseguir noves metes i trencar amb les resistències al canvi provocades per causes personals, per qüestions socials o bé tan sols per la forma en què es produeix aquest. Tinguem en compte que no hi ha canvi sense conflicte, i l'hem d'aprofitar com una oportunitat per potenciar la creativitat i la capacitat d'iniciativa, per aprendre a tolerar les incerteses i els problemes, per convertir-nos en font de valor per a la resta de companys, per orientar-nos personalment i professional.

Així, tenim l'opció de renunciar a antics hàbits que no ens deixaven tenir una visió més àmplia de noves alternatives. Però aquesta renúncia pot tenir diferents significats depenent de quines siguin les vivències personals de cadascú: una amenaça a l'equilibri personal, una amenaça al compliment del rol i de les activitats habituals, una amenaça a l'autoconcepte i als plans de futur, o bé necessitat d'ajustar-se a una nova realitat física i social.

I també podem optar per adquirir i/o desenvolupar les competències necessàries següents per poder formar part d'aquesta nova organització: capacitat d'aprenentatge, adaptabilitat i capacitat de canvi, flexibilitat, bona autoestima, responsabilitat, integració, entusiasme, proactivitat, automotivació, maduresa, optimisme, resiliència (com a capacitat d'una persona o grup d'afrontar i sobreposar-se a les adversitats i sortir-ne enfortit o transformat), assertivitat, empatia, honestedat, lideratge, actitud per establir relacions, capacitat de resolució de conflictes, energia personal, etc.

A continuació us presentem un recull de les característiques que compleixen les **noves organitzacions competents i emocionalment intel·ligents**, aportades per la Fundació per a



L'Educació Emocional (FEM) i altres ponents, exposades a les V Jornades sobre La Intel·ligència Emocional a les Organitzacions:

- Estan en continu procés de millora.
- El docent és l'eix central del desenvolupament, no l'instrument per al canvi.
- Es vol afavorir la maduresa professional.
- Estan gestionades per valors.
- S'estructuren de forma plana i circular.
- Gestionen l'avui i s'anticipen al demà.
- Són adaptatives i motivadores.
- Redueixen el sentiment de soledat i frustració.
- Clarifiquen la informació.
- Ofereixen la possibilitat de sentir-se útil augmentant l'autoestima personal.
- El nostre coneixement augmenta mitjançant la informació que ens donen els nostres companys.
- Són globalitzadores i integradores.
- Són flexibles i àgils.
- Fomenten la participació.
- Cohesionen fomentant la confiança i l'expressió personal i afectiva i construeixen relacions sòlides i enriquidores.

Tenim la necessitat de crear un ambient laboral acollidor, eficaç, lliure i eficient que estimuli les millors **qualitats** de les persones, estimant els **reconeixements** (com a valoració positiva cap a un mateix i cap als altres), **elogis i crítiques respectuoses** com a exercici clau en la construcció d'un bon clima de confiança que generi bones pràctiques i relacions interpersonals satisfactòries i de col·laboració.

Algunes idees que poden orientar les organitzacions competents cap a una bona convivència podrien ser:

- Reconèixer quan la tasca d'un company és de bona qualitat; així ajudarem la persona a ser més conscient i responsable de les seves capacitats.
- Encoratjar conductes desitjables.
- Evitar l'angoixa de la por a equivocar-se.
- Reconèixer, acceptar i aprendre dels errors.
- Adquirir compromís amb la tasca.
- Intercanviar idees de manera assertiva.
- Obrir la ment evitant prejudicis.
- Tenir una postura prèvia positiva o neutra.
- Defugir les rutines.
- Arriscar-se a ser innovador.
- Aplicar diàlegs transformadors, pensant en positiu:
  - potenciant el que funciona bé dins l'equip de treball,
  - pensant que allò que focalitzem pot esdevenir realitat,
  - assumint que aquesta realitat és múltiple, tenint en compte que el llenguatge que utilitzem crea la nostra realitat,
  - donant importància i valor a les diferències.
- Assumir les actituds docents com a dinamitzadores de canvi per a la millora dels centres educatius.
- Saber comunicar i gestionar de forma intel·ligent les emocions dins de l'equip.

- Practicar l'acció-reflexió-acció sobre la pròpia pràctica i amb l'equip docent mitjançant estratègies de comunicació, interrelació i diàleg entre idees educatives i accions pedagògiques.
- Sentir-nos part d'un tot.
- Acceptar que tots som potencialment líders de les nostres tasques i col·liders amb la resta de companys.
- Crear dinàmiques que generin un clima positiu, participatiu, eficient i comunitari que impliqui respecte, actitud d'escolta i empatia cap als altres.
- Treballar de forma transversal i específica les actituds, la manera de fer, la comunicació. Hem de saber què valorar, discernir indicadors, observar prèviament i analitzar abans d'actuar, aproximar-nos al coneixement d'una dimensió més global, i establir un notable nivell assertiu en la relació amb els que han de compartir la tasca (P. Balagué i R. M. Vela, 2008).

Estem parlant de generar un nou repte, una nova cultura organitzativa compartida i col·laborativa com a base per enfrontar-nos als imprevistos i amb la **comunicació** com a protagonista del sistema d'interrelacions entre els components del grup i entre aquest i el seu entorn.

El més important és que tots mirem en una mateixa direcció i tinguem un objectiu comú, la millora de l'educació, i que optem per noves maneres individuals de ser per arribar a crear un equip docent competent.

Si vols anar ràpid, ves-hi sol.  
Si vols arribar lluny, ves-hi acompanyat.  
Proverbi africà

**Cristina Peinado Riquel**

Pedagoga i Coordinadora de Formació de Prisma  
cristina.peinado@prisma.cat