

Montse Rodríguez
Teresa Marzo
Rosa Coscolla

El projecte educatiu d'un CRAE: una experiència de construcció participativa

Resum

L'any 1971 la Fundació Fàtima va inaugurar un centre per atendre infants al barri del Carmel. Actualment és un Centre Residencial d'Acció Educativa (CRAE). L'ampliació de la franja d'edat en els infants atesos, originàriament de 0 a 5 anys i posteriorment fins a 12 anys, va tenir com a conseqüència l'aplicació d'un model nou organitzatiu i de pràctica pedagògica, per la qual cosa va ser necessari revisar i actualitzar el Programa Educatiu de Centre (PEC). La Direcció de la Llar va encarregar aquesta tasca a l'àrea de Consultoria i Estudis de la Fundació Pere Tarrés, amb l'objectiu de donar suport a l'elaboració d'un document assentat sobre unes bases de reflexió i apoderament de l'equip d'educadors. Així el PEC es convertia en un eix temàtic perfecte per iniciar una dinàmica participativa en la construcció i re-construcció contínua del Projecte Educatiu de la Llar Infantil Fàtima.

Paraules clau: Centre Residencial d'Acció Educativa, Programa Educatiu de Centre, Dinàmica participativa, Llar Infantil Fàtima

El proyecto educativo de un CRAE: una experiencia de construcción participativa

En 1971 la Fundación Fátima inauguró un centro para atender a niños/as en el barrio del Carmelo. Actualmente es un Centro Residencial de Acción Educativa (CRAE). La ampliación de la franja de edad en los niños atendidos, originariamente de 0 a 5 años y posteriormente hasta los 12 años, tuvo como consecuencia la aplicación de un modelo organizativo y de práctica pedagógica, por lo que fue necesario revisar y actualizar el Programa Educativo de Centro (PEC). La Dirección de la Llar encargó esta tarea al área de Consultoría y Estudios de la Fundación Pere Tarrés, con el objetivo de dar soporte a la elaboración de un documento asentado sobre unas bases de reflexión y apoderamiento del equipo de educadores. Así, el PEC se convertiría en un eje temático perfecto para iniciar una dinámica participativa en la construcción continua del Proyecto Educativo de la Llar Infantil Fátima.

Palabras clave

Centro Residencial de Acción Educativa, Programa Educativo de Centro, Dinámica participativa, Llar Infantil Fátima

The Educational Project of a CRAE: an experience of participatory construction

In 1971 the Fundació Fàtima opened a centre for children in the neighbourhood of El Carmel, and this is now a Residential Educational Action Centre (CRAE: Centre Residencial d'Acció Educativa). The extension of the age range, originally children in the 0-5 years group and then up to age 12, led to the implementation of a new model of organization and pedagogical practice, making it necessary to review and update the Centre Educational Programme (PEC: Programa Educatiu de Centre). The Centre's management entrusted this task to the Consulting and Studies team at the Fundació Pere Tarrés, with a view to supporting the development of a document based on the reflection and the empowerment of the Centre's educators. The PEC thus proved to be a perfect theme for initiating a participatory dynamic in the ongoing construction and reconstruction of the Educational Project of the Llar Infantil Fàtima.

Keywords

Residential Educational Action Centre, Centre Educational Programme, Participatory dynamic, Llar Infantil Fàtima

Com citar aquest article:

Rodríguez, Montse; Marzo, Teresa; Coscolla, Rosa (2015). "El projecte educatiu d'un CRAE: una experiència de construcció participativa". *Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 60, p. 87-101



- Un dilluns plujós a la tarda, a començament del curs escolar, les educadores de la Llar Fàtima estan escrivint en *post-its* totes les accions que porten a terme en un dia normal de feina. Cada cop en tenen més i van omplint la paret. Costa saber si hi és tot, i per esbrinar-ho decideixen agrupar-los per categories. El debat consisteix a definir el criteri de classificació, tenen dubtes quant a agrupar els *post-its* segons si tenen a veure amb els infants o amb el centre, segons si és una acció que correspon a la tutoria o no, segons temàtiques... No és un debat qualsevol, les educadores estan creant el seu Projecte Educatiu de Centre de forma participativa i partint de la reflexió sobre la pròpia pràctica. Al cap de molts dilluns, cada acció té el seu lloc, els seus objectius, a qui li toca fer-la i la forma d'avaluar-la.



L'any 1971 la Fundació Fàtima va inaugurar un centre per atendre infants al barri del Carmel, dirigit en aquell moment per una comunitat de religioses de les Mercedàries de la Caritat. Actualment és un Centre Residencial d'Acció Educativa¹ (CRAE), concertat amb la Direcció General d'Atenció a la Infància i a l'Adolescència² (DGAIA), dirigit i impulsat per professionals contractats.

L'ampliació de la franja d'edat en els infants atesos, originàriament de 0 a 5 anys i posteriorment fins a 12 anys, va tenir com a conseqüència l'aplicació d'un model nou organitzatiu i de pràctica pedagògica, cosa que va comportar la necessitat de revisar i actualitzar el PEC. La Direcció de la Llar va encarregar aquesta tasca a l'àrea de Consultoria i Estudis de la Fundació Pere Tarrés³, amb l'objectiu de donar suport a l'elaboració d'un document assentat sobre unes bases de reflexió i apoderament de l'equip d'educadores. És d'aquesta manera que el PEC es convertia en un eix temàtic perfecte per iniciar una dinàmica participativa en la construcció i re-construcció continua del Projecte Educatiu de la Llar Infantil Fàtima.

Bases del Projecte Educatiu de Centre: què és i quines funcions té?

El Projecte Educatiu de Centre (PEC) és un document considerat com un segon nivell de concreció de la pràctica educativa dels professionals, essent el primer el Projecte Educatiu Marc i el tercer el Projecte Educatiu Individual (Moyano, 2007:246).

El Projecte Educatiu Marc (PEM) és un marc referencial per a la pràctica, que actua com a nucli organitzador i dota la xarxa de centres d'unes prestacions comunes i d'unes línies generals de desenvolupament de la pràctica. Aquest document el va realitzar la Direcció General d'Atenció a la Infància⁴ l'any 1992 i es va aprovar el 1995. El PEM (DGAIA 1995:38) exposa diversos instruments dels quals s'han de dotar els centres per al seu funcionament, el PEC i el Reglament de Règim Interior (RRI), per a l'organització a mig i llarg termini, i la programació general o Pla Anual, el Projecte de Pressupost i la Memòria de Gestió, per al funcionament anual.

Al seu torn, el Projecte Educatiu Individual (PEI) és el document de caràcter pedagògic que ordena i sistematitza el pla de treball a realitzar amb cada infant acollit, que concreta tant els objectius com l'avaluació de l'evolució i el progrés.

Segons el PEM, el PEC és el document que posa les bases per dirigir coherentment el procés d'intervenció educativa en un centre. Aquest té un plantejament integral, cosa que significa que el Projecte (allò prospectat i desitjable) fa referència a tots els àmbits del centre: ideològics, de gestió, trets identitaris, objectius i estructura organitzativa. Es considera un instrument bàsic, necessari i imprescindible per a l'organització, la regulació i l'avaluació de la tasca educativa (Panchon, 1993, Lobo i Requena, 1993) i té la voluntat de ser un document consensuat i participat pels professionals que treballen al servei.

El PEM justifica la necessitat del PEC per defugir de la improvisació a l'hora d'actuar, i també és un instrument que alinea les actuacions de totes les persones que formen part de la comunitat educativa i clarifica els objectius que planteja el centre i els mitjans per assolir-los. L'elaboració del PEC suposa un procés de racionalització que incideix en el desenvolupament de les persones implicades en el projecte, on es plasma la identitat pròpia del centre.

L'equip d'educadors i educadores socials té l'encàrrec de portar a la pràctica les directrius que emanen del PEC, que al seu torn han estat aprovades per la DGAIA, i que permeten donar resposta a l'encàrrec institucional. Així doncs, si tenim en compte que l'equip educatiu és el dipositari de l'encàrrec legal per delegació del director del centre que ostenta la guarda, i que el PEC

És un instrument que alinea les actuacions de totes les persones que formen part de la comunitat educativa i clarifica els objectius que planteja el centre i els mitjans per assolir-los

és el document que concreta l'encàrrec, perquè aquest sigui viable requerirà de dues condicions: de l'estabilitat i permanència de l'equip i de donar-se temps per explicar i aclarir el projecte a les noves persones que s'incorporen a l'equip.

És per això que altres utilitats que se li atribueixen al PEC són la d'ajudar els nous professionals que s'incorporen al centre a accelerar i a garantir un bon procés d'adaptació (Marzo, 2009), sent aquest document, conjuntament amb el RRI i la descripció del lloc de treball (DLT), una eina central en el procés d'acollida i adaptació de la persona a l'entitat (Marzo i Fajardo, 2012; Direcció General d'Atenció a la Infància i a l'Adolescència, 2012), de la mateixa manera que també promou la implicació del personal i la seva identificació amb l'encàrrec, permetent l'avaluació formativa de l'esforç comú i assegurant la continuïtat de la institució malgrat el canvi dels professionals (Lobo i Requena, 1993).

Elaboració participativa del PEC: una realitat poc freqüent

El seu sentit rau a ser una proposta realitzable amb la màxima participació de tots els estaments del centre i generadora d'incentius i motivació per al treball

El PEM es refereix explícitament a la necessitat que el PEC no sigui un document formal, que cal tenir per si el sol·licita l'Administració, sinó que el seu sentit rau a ser una proposta realitzable amb la màxima participació de tots els estaments del centre i generadora d'incentius i motivació per al treball.

En aquest sentit, Panchón (1997) destaca els beneficis d'implicar la comunitat educadora en la construcció del PEC, destacant entre altres fruits: consensuar posicions professionals, ús d'un llenguatge comú, una formació integral per a l'equip que inclou la coherència de funcionament de l'equip adult o la immersió en la dinàmica institucional, entre d'altres.

Malgrat que es recomana la implicació de l'equip educatiu en l'elaboració i revisió del PEC i d'altres documents marc del centre, sovint la participació dels professionals en aquesta tasca no té un temps reconegut en la seva jornada laboral, calculada per elaborar els PEI, els ITSE⁵, a més de les funcions associades a l'atenció directa i les relacionades amb ser membre d'un equip de treball (Marzo, 2009). Segons els resultats obtinguts en la recerca realitzada per Marzo (2007: 487), "participar en l'elaboració del PEC i en la seva revisió" és la funció menys valorada entre les educadores dels recursos residencials d'acció educativa. Dels 404 professionals que van respondre el qüestionari, gairebé el 25% manifesta no desenvolupar aquesta funció o fer-ho poc. Aquesta dada es mostra com a preocupant: "Podria explicar-se per ser una activitat que s'entén reservada als membres de la Direcció, o per

considerar-la de participació voluntària i, fins i tot, per la falta de temps per revisar-lo. Però no deixa de ser preocupant quan el PEC és l'element marc de la intervenció educativa en què han de participar tots els membres de l'equip educatiu, ja sigui en la seva construcció, ja sigui en la seva revisió”.

Una recerca posterior (Morros 2015: 172-173) confirma aquesta baixa participació dels professionals en l'elaboració del PEC, “un 48,8% dels enquestats expressen no haver participat en la seva redacció”. L'autora comenta que aquesta situació interfereix en la qualitat que ofereix el centre atès que com més alineats estiguin els professionals amb els objectius de la institució, més bo en serà el treball educatiu: “hem d'assenyalar la importància de la participació dels professionals en el procés de reflexió conjunta, elaboració i revisió del projecte educatiu de centre, com a element que aglutina i promou l'elaboració d'un discurs comú i la implicació dels professionals en la institució i en la tasca d'equip.”

L'elecció de la metodologia a seguir

Per elaborar de forma participativa un projecte es pot recórrer a diverses estratègies, totes igualment vàlides si queden garantides algunes condicions. L'elaboració del PEC de la Llar Fàtima en complia les següents⁶:

- Havia estat planificada i comptava amb els recursos necessaris.
- El procés era conegut i acceptat per totes les parts implicades, incloent-hi els responsables institucionals i el Consorci de Serveis Socials de Barcelona, que n'acceptaven els resultats.
- Hi participava el major nombre possible de persones implicades, que podien aportar les seves idees i propostes.
- Els resultats es portarien a terme, i qui participava en el procés podia contribuir en aquesta implementació.
- Els resultats es traduïrien en un document.

La metodologia pretenia, un cop assegurada la planificació, els recursos i el suport institucional, implicar tot l'equip educatiu, garantir que els resultats es poguessin portar a terme amb la seva contribució i construir un document final: el PEC.

Per a aconseguir-ho, es va optar per fer un procés participatiu que partís de la pràctica pedagògica real (per tant, no ideal) del centre, en lloc de partir de la teoria. Els elements que van fonamentar aquesta opció van ser tres:

1. En una autoavaluació de la seva pràctica, les educadores havien identificat alguns trets característics d'un enfocament conductista. Van decidir, no obstant això, que volien apropar-se a la filosofia constructivista en

línies generals. El propi fet que el PEC fos elaborat per qui el posaria en pràctica era coherent amb una línia constructivista. La transició entre els dos paradigmes, no exempta de dialèctica, va donar el to a tot el procés de construcció del PEC.

2. El marc lògic per al disseny de projectes socials (Fundación Luis Vives, 2006), adaptat a les característiques del PEC. Segons aquesta metodologia, el nucli central del projecte està format pel sistema d'objectius, que sorgiria d'un diagnòstic participatiu de la realitat. En aquest cas, però, es parteix d'un diagnòstic ja fet per la DGAIA, que dóna base al PEM (DGAIA, 1995), i aquest defineix d'entrada les característiques dels infants atesos i delimita les característiques d'un CRAE, mentre demana a cada centre la definició de projectes concrets. Per mantenir-se dins d'aquestes línies normatives, la metodologia va servir sobretot per dissenyar amb coherència interna els objectius, les accions i el sistema d'indicadors per avaluar el projecte (vegeu fase 4).
3. La sistematització d'experiències –procediment divulgat per Jara (2011), que permet la creació de coneixement a partir de la pràctica col·lectiva–, va inspirar l'esquema dels debats de l'equip educatiu, que sempre van començar recordant fets on les educadores van ser observadores o protagonistes. La sistematització ofereix un mètode que ordena els registres d'un procés col·lectiu, tot formulant preguntes crítiques que permeten reflexionar sobre la pròpia pràctica i extreure'n conclusions i aprenentatges comunicables. Construir el projecte educatiu a partir de la reflexió sobre l'acció el fa realista, sense perdre la projecció de futur que necessita (vegeu fase 5).

Construir el projecte educatiu a partir de la reflexió sobre l'acció el fa realista

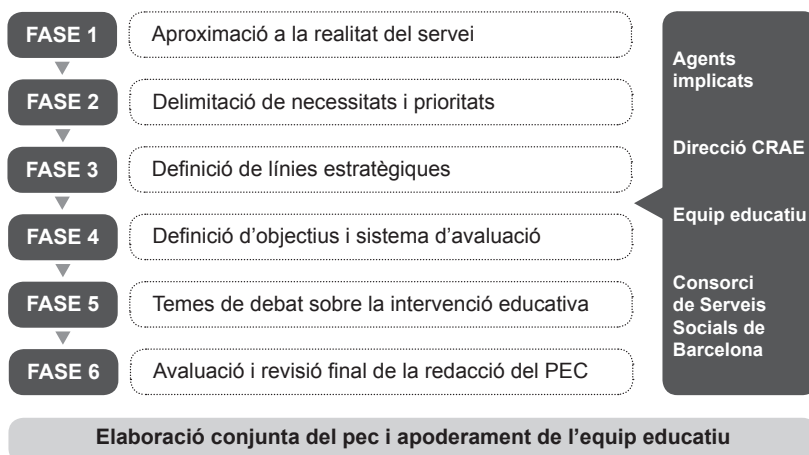
Procés i desenvolupament de l'experiència

El període temporal que va ocupar l'elaboració del PEC (d'abril de 2013 a juny de 2014) es va estructurar en sis fases de treball⁷. En totes elles es va treballar amb un doble objectiu: un primer de caràcter finalista, relacionat amb l'elaboració del contingut del PEC, i un segon objectiu de procés, consistent en l'apoderament de l'equip educatiu, mitjançant la dotació d'un espai setmanal de treball i debat que es va mantenir durant 34 setmanes. Aquest espai va permetre la cohesió del grup per la construcció conjunta de contingut, va aportar eines per elaborar propostes de millora dels processos d'intervenció i de l'organització, i va reforçar els canals de comunicació i intercanvi entre les educadores i la direcció.

A més de l'equip consultor i l'equip educatiu, en aquest treball participatiu van tenir un paper significatiu dos agents clau. D'una banda, la direcció del centre, que va participar en algunes de les reunions setmanals i va aportar explicacions estratègiques i comprensió sobre la realitat gerencial del centre.

I, d'una altra, el Consorci de Serveis Socials de Barcelona, institució que va oferir orientacions i revisió crítica dels continguts que s'anaven elaborant. Tots plegats van aprovar el PEC resultant del procés.

Gràfic 1: Fases de treball



La **primera i segona fases** van consistir en l'aproximació de la facilitadora a la realitat de la Llar a partir de la lectura de documents rellevants del mateix centre (PEC vigent, marcs pedagògics, memòries, protocols), l'observació de l'espai i els processos de treball; en la recollida i anàlisi d'agents, recursos i equipaments del territori (per descriure el context on està inserida i amb qui es relaciona la Llar); i en l'avaluació compartida del PEC existent, per part de les educadores. Aquestes primeres fases de treball van ser fonamentals per identificar i compartir els punts forts del servei i detectar el gran potencial de l'equip en la implicació per a l'elaboració del PEC, així com per acordar que calia una revisió del model pedagògic.

La **tercera fase** es va centrar a definir les línies estratègiques a treballar durant la construcció del PEC. És així que es va iniciar el procés participatiu, amb les primeres trobades de debats i reflexions a l'entorn dels models educatius alternatius i els principis bàsics que havien de regir la Llar. Aquesta tasca va permetre anar emmarcant el posicionament de les diferents persones participants i la transformació en una visió d'equip. Al mateix temps es va anar redactant la part del PEC que, en aquest cas, no demanava debat, com la descripció de l'edifici i el marc legal.

En aquesta primera etapa del procés, la facilitadora va introduir dinàmiques grupals, mobilitzadores d'emocions i reflexions sobre el treball en equip, amb la finalitat de cohesionar el grup i preparar-lo per aprendre a debatre i consensuar visions.

La **quarta fase** va consistir a crear la bastida del projecte: la formulació d'objectius i el disseny del sistema d'avaluació. Aquesta fase va començar amb aquella reunió on cada educadora escrivia en *post-its* activitats que es realitzen a la Llar. Les accions s'escrivien amb subjecte, verb i predicat, tenint en compte que el subjecte era algun membre de l'equip educatiu. D'aquesta manera s'anava centrant el debat en la pràctica educativa. Fet aquest exercici, es van formar petits grups amb l'objectiu de definir què es pretenia amb cada una de les accions (en papers d'un altre color). Aquí l'orientació de la facilitadora era escriure els objectius també en forma de subjecte, verb i predicat, però posant-hi com a subjecte l'infant, i pensant l'objectiu com a situació final desitjada. Aquesta forma de redactar diferencia clarament els objectius (referits al subjecte destinatari de l'acció) de les activitats (que realitza sempre l'equip educatiu). Per exemple: "L'infant surt de la Llar el més aviat possible". El llistat d'objectius que es va generar es va agrupar buscant similituds entre ells, i a sota de cada un s'hi van anar col·locant les accions.

Si ens atenem a l'esquema del PEC, les accions concretes no hi tenen cabuda, es reserven a la programació anual o a la memòria, perquè es tracta de guiar l'acció educativa del centre durant un període d'alguns anys i amb diversos grups d'infants, i les accions que s'hi porten a terme (coherents amb el mateix projecte pedagògic) poden ser molt diverses. Per tant, malgrat tenir un paper fonamental en l'elaboració –per no perdre el lligam amb la pràctica–, les accions no van constar en la versió final del PEC.

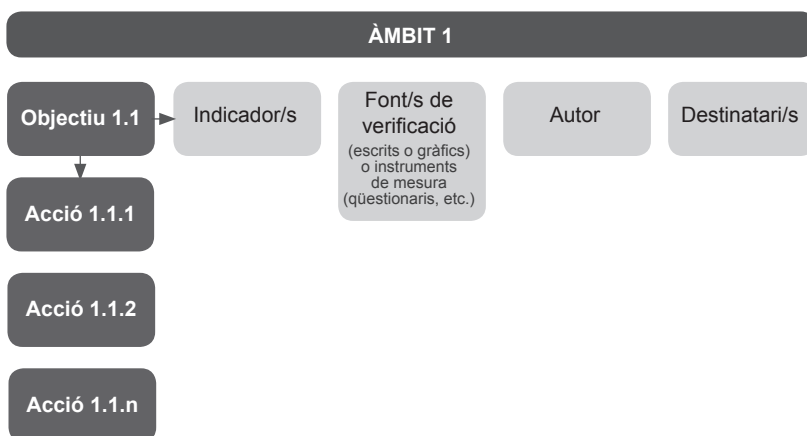
Les educadores van organitzar els objectius per àmbits, prenent com a base els que es treballen al PEI de cada infant. Hi van afegir alguns referits als infants i d'altres a l'organització del centre. Al final, es va acordar que els objectius s'agruparien a l'entorn de dos grans blocs:

- Àmbits referits als infants: social, familiar, educatiu/escolar, emocional afectiu, salut, vida quotidiana i autonomia/responsabilitat.
- Àmbits referits a la Llar: acció educativa individual i grupal, recursos humans, formació permanent, relacions externes, coneixement del funcionament del propi centre i organització del mateix, i organització econòmica.

Si cada objectiu té associades unes accions concretes per assolir-lo, es torna més fàcil de garantir el seu compliment així com avaluar-lo. En aquest moment de la quarta fase la feina va consistir a completar el quadre d'objectius i accions, tenint en compte que tot objectiu havia de tenir associada com a mínim una acció, i que tota acció s'havia d'associar a algun objectiu. Si cada objectiu té associades unes accions concretes per assolir-lo, es torna més fàcil de garantir el seu compliment així com avaluar-lo, al mateix temps, cada acció correlacionada amb un objectiu guanya en coherència i també es pot avaluar més fàcilment (Riberas, Vilar, Mora, 2013). Aquest procés va portar les educadores a anar diferenciant els objectius i accions que estaven plenament integrats al funcionament del centre dels objectius i accions que, segons el seu criteri, calia posar en marxa o millorar.

Un cop definits els àmbits, objectius i accions, es va començar a construir el sistema d'indicadors. Els indicadors estaven referits als objectius (no a les accions) i, per tant, cada objectiu n'havia de tenir els seus, pocs i fàcilment mesurables. De cada indicador es van definir les fonts de verificació (instruments per a mesurar-los o registres), els autors dels registres (persona responsable de recollir les dades) i els destinataris dels mateixos. La tàctica va ser aprofitar el gran volum de registres que ja fa aquest centre, fent-los servir com a fonts de verificació. Només es va pensar a crear instruments per mesurar els indicadors en cas que no hi hagués forma de recórrer a un registre existent. El disseny d'indicadors va requerir diverses sessions de treball perquè, malgrat la dificultat inicial per definir-los, el que va ser més costós va ser limitar-los a un o dos per objectiu.

Gràfic 2: Matriu per desenvolupar el projecte



Aquesta fase de construcció de la graella d'objectius, accions i indicadors va ser molt rica en qüestionaments sobre la pràctica educativa a més d'afllorar temes de fons que preocupaven les educadores. Totes les preguntes i temes que van sorgir es van anar registrant en un dels dos documents que sempre estaven sobre la taula: *Conceptes* i *Preguntes crítiques*. El primer recollia tots els conceptes que no estaven clars i/o generaven controvèrsia. El segon, les preguntes que alguna educadora llançava en algun moment i eren considerades com a “bones preguntes”, dignes de buscar-ne la resposta. Quan aquests dos documents es van convertir en un llistat de temes a ser tractats, van ser ordenats i prioritzats per l'equip segons la importància que se li atribuïa per a la vida de la Llar en aquell moment, i es va dedicar part d'una sessió a definir a quina part del PEC corresponia cada un dels temes. Tots encaixaven en algun apartat del document, i es va decidir que tractar aquests temes ajudaria a encetar el debat sobre els aspectes que preocupaven les educadores i a completar les parts del PEC que mancaven.

Així es va arribar a la **cinquena fase** (i la més llarga) del procés: els debats. Cada debat va ocupar el temps d'una sessió, màxim dues, i la majoria responia a l'esquema, senzill, que es planteja a continuació:

1. Qui ha proposat la pregunta o el concepte introdueix el tema.
2. Es decideix quin és l'objectiu del debat, i es concreta què es vol debatre (l'objecte).
3. S'extreuen de la pràctica, individual o de l'equip, tots els fets relacionats amb aquest tema. Han de ser fets viscuts i que aportin algun element al tema. Es registren les afirmacions referents a cada fet. Aquest pas es fa en gran grup perquè d'un parell o tres de fets es pot encetar un debat prou interessant entre totes les educadores i emetre un seguit d'afirmacions que després serveixen com a material per als passos següents.
4. Es fa una llista de conclusions basades en les afirmacions registrades (considerant com a conclusions les evidències a les quals s'ha arribat amb la pràctica i amb les quals l'equip està d'acord). Aquest moment es va fer sovint en petits grups de dues o tres educadores, i després debatut en el grup gran.
5. A partir de les conclusions, es crea una llista d'aprenentatges (recomanacions per al propi equip en el futur o elements de reflexió en l'elaboració del PEC).

Alguns debats van obligar a revisar els objectius i/o accions de la fase anterior, en un exercici de coherència que va ajudar a veure cada cop millor el projecte educatiu com un sistema connectat entre les seves parts i amb la pràctica real. Aquesta modificació contínua de la feina feta, basada en els nous debats generats, servia també per anticipar la dinàmica desitjable en un PEC ja acabat: el diàleg constant amb la reflexió i la pràctica educativa, que pot portar a actualitzar-lo o revisar-lo en cas necessari.

Els temes dels debats van ser: l'infant feliç, tutoria, acompanyament, participació activa i assemblees, principis del model educatiu, funcions de les educadores (aquest tema va omplir tres sessions i es va preparar amb un esquema propi), educació en valors, vincle entre germans, avaluació de la responsabilitat, desinternament i vida quotidiana, conflictes, normes i límits. Dues sessions es van dedicar a definir com posar en marxa tots els aprenentatges que estaven sorgint dels debats, i van servir per generar un llistat d'accions concretes a portar a terme per l'equip, afegint-les a les que ja havien estat definides amb els objectius.

La dialèctica entre el que es fa i el que s'hauria de fer va ser constant al llarg de tota l'elaboració del PEC

La dialèctica entre el que es fa i el que s'hauria de fer va ser constant al llarg de tota l'elaboració del PEC. Sense fugir en cap moment a la realitat de l'equip, sempre va servir com a guia recordar que s'estava construint un PROJECTE, que com a tal pot contenir elements que no s'estan portant a la pràctica en el moment de redactar-lo, però que són coherents amb la reflexió i el compromís de l'equip sobre com vol treballar.

La **sisena i darrera fase** va consistir en l'avaluació del procés fet i la redacció final del PEC incorporant totes les aportacions fetes per l'equip. Els documents que va produir el procés van ser, a més del propi PEC, el llistat d'accions vinculades als objectius (útils per a les programacions anuals i els PEI), les actes dels debats, un llistat d'aprenentatges i un llistat de reptes pràctics (com a concrecions dels aprenentatges).

La seqüència temporal de redacció del PEC, amb tot aquest procés, no havia seguit el mateix ordre de l'esquema del document final. Consistia a anar redactant apartats o afegint aspectes conforme avançaven les reunions de l'equip, i s'assemblava a la construcció d'una xarxa a l'entorn d'un nucli central, els objectius i indicadors, que donaven unitat a la resta d'apartats. A grans trets, l'esquema final era:

1. Introducció: presentació de les característiques de la Llar.
2. Anàlisi del context: marc legal, principis bàsics educatius, característiques dels infants acollits, ubicació geogràfica, descripció d'edificis i espais.
3. Model teòric: línia pedagògica, metodologia, estratègies d'intervenció educativa i definició de l'organització.
4. Objectius en referència als infants i a la Llar.
5. Organització dels recursos humans: organigrama, plantilla orgànica, funcions i perfils professionals.
6. Organització metodològica: instruments tècnics i organitzatius, mecanismes de coordinació.
7. Avaluació: indicadors i fonts de verificació per àmbits i objectius, i fonts de verificació per autor/a i destinatari/a.

La redacció del PEC, tot i no considerar-la una fase en si mateixa, va suposar també la dedicació intensa d'un membre de l'equip educatiu al llarg de totes les fases, però especialment en el moment final per a la redacció definitiva del document.

Avaluació del procés

Quan es va considerar que havia finalitzat la construcció del PEC l'equip va avaluar el procés seguit amb un qüestionari individual i anònim en la darrera sessió, que va ser compartit en grup voluntàriament.

Els aspectes del procés considerats més interessants, per aquest ordre, van ser:

- Reflexió i revisió (al llarg de tot el procés) del model educatiu del centre.
- Elaboració i revisió constant d'objectius, accions i mecanismes d'avaluació.

- Els debats sobre:
 - Funcions de l'equip educatiu.
 - Tutoria, vinculada al tema de l'acompanyament.
 - Autonomia i responsabilitat, lligades a les normes i límits.
 - Participació.
 - Desinternament.
 - Vincle entre germans i avaluació del vincle.
 - Educació en valors.

Els aspectes de la metodologia més ben valorats van ser:

- Obrir espais a l'equip per parlar i debatre. Prioritzar la reflexió del grup, la participació i l'intercanvi d'opinions i punts de vista diferents, la reflexió conjunta sobre temes importants, dificultats i mancances de la Llar, i com intentar aplicar canvis en un futur.
- L'esquema de debat, on després de la reflexió es busquen conclusions i aprenentatges. "El fet de treballar de vegades en petit grup per després posar-ho totes en comú ha fet més enriquidor el procés".
- L'acompanyament. El fet de tenir "una guia de fora de l'equip i la dinàmica han afavorit que s'aprofundís en els temes treballats".

L'impacte més evident del procés de construcció del PEC ha estat la cohesió de l'equip

L'impacte més evident del procés de construcció del PEC ha estat la cohesió de l'equip. Tot i que es va constatar la falta de temps per aprofundir en alguns dels temes encetats, en acabar es reconeixia que calia fer canvis per implementar les millores i que, si bé queda un camí llarg de treball conscient, aquest ja està iniciat. Fins i tot es valoren els canvis ja introduïts en l'esforç pel tracte individualitzat de cada infant i en la major personalització en la seva atenció.

En paraules de les educadores, l'equip considera que es podria proposar aquest treball a altres CRAE pels següents motius:

- Serveix per reflexionar més profundament sobre diferents aspectes de la Llar, punts forts i febles, i de com treballar per millorar.
- Perquè és una manera d'implicar i fer partícip l'equip educatiu en el projecte i objectius del centre.
- Serveix de supervisió general de la tasca que s'està fent.

Limitacions i oportunitats del procés

Malgrat l'èxit del procés presentat, hi ha alguns factors que considerem que cal tenir en compte en futures situacions de rèplica del procés:

- Aquest procés va durar una mica més d'un any (comptant-hi períodes de vacances), d'abril de 2013 a juliol de 2014, amb un total de 34 trobades

de dues hores setmanals. Es tracta, doncs, d'una forma de treballar que demana temps.

- Alguns aspectes del PEC que no es presten a la creativitat com la normativa, funcions, etc., poden ser aprofitats com a oportunitats per al debat. En el nostre cas, les funcions de les educadores definides pel perfil professional dels educadors socials (Departament de Benestar social i família, 2005) van fomentar un debat de tres sessions, on es va avaluar funció per funció i es van fer propostes concretes de millora.
- La implicació de les auxiliars (part de l'equip educatiu que fa suport a les educadores amb responsabilitats diferents) va ser puntual per motius organitzatius, econòmics i logístics. En la mesura que sigui possible, i com a recomanació, és desitjable implicar el major nombre de persones del centre en la formulació del PEC per tot el benefici de cohesió i unificació de criteris esmentat al llarg de l'article.
- La complexitat d'obertura a l'exterior que té el sector fa que el procés sigui intern i tancat. El fet de poder comparar formes de treballar i gestionar amb institucions de característiques semblants (*benchmarking*) oferiria l'avantatge d'enriquiment mutu, entre d'altres.
- En l'experiència que expliquem, la contribució dels infants a l'elaboració del PEC no es va contemplar. No obstant això, la seva participació a la vida de la Llar va ser un tema tractat en profunditat i que va quedar reflectit en diversos apartats del projecte.

Agraïments

Agraïm a la Llar Fàtima i al seu equip educatiu la generositat de permetre fer públic el seu treball, i al Consorci de Serveis Socials de Barcelona el seu acompanyament i suport en l'elaboració del PEC, amb els interessants suggeriments que va fer en diferents moments del procés, i a tots dos per l'oportunitat que ens heu donat d'aprendre de la vostra experiència i saber.

Montse Rodríguez
Pedagoga
montserrat.rodriguez@pedagogs.cat

Teresa Marzo
Professora de la Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés
Universitat Ramon Llull
mmarzo@peretarres.org

Rosa Coscolla
Cap d'Innovació i metodologia en Consultoria i Estudis
Fundació Pere Tarrés
rcoscolla@peretarres.org

8. Bibliografia

Departament de Benestar social i família (2005). *Perfil professional de l'educador/a social dels serveis de centres residencials d'acció educativa i de centres d'acolliment per a infant i adolescents*. Barcelona: Comitè d'Experts en formació de Recursos humans en l'àmbit dels serveis socials, Generalitat de Catalunya.

Departament de Governació i Relacions Institucionals (2012). *Guia per avaluar processos participatius*. Col·lecció: Guies breus de participació ciutadana, 3. Barcelona: Programa d'Innovació i Qualitat Democràtica, Generalitat de Catalunya. On line:

<http://www.gencat.cat/governacio/pub/sum/qdem/GuiaProcessosParticipatius.pdf> (consulta 30.03.15)

Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència (2012). *Guia de bones pràctiques per a centres del Sistema de protecció a la infància i l'adolescència*. Col·lecció Infància i Adolescència, 8. Barcelona: Departament de Benestar social i família, Generalitat de Catalunya. On line:

http://www20.gencat.cat/docs/bsf/01Departament/08Publicacions/Coleccions/Infancia_i_adolescencia/num_8/guia_bones_practiques_infancia.pdf (consulta: 13.03.15)

Direcció General d'Atenció a la Infància (1995). *Projecte Educatiu Marc del Servei de Centres*. Barcelona: Departament de Benestar Social. Generalitat de Catalunya.

Fernández del Valle, J.; Fuertes, J. (2000). *El acogimiento residencial en la protección a la infancia*. Madrid: Pirámide

Fundación Luis Vives (2006). *Manual de ayuda para la elaboración de proyectos sociales*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. On line:

<http://www.bing.com/search?q=Fundaci%C3%B3n+Luis+Vives+%282006%29.+Manual+de+ayuda+para+la+elaboraci%C3%B3n+de+proyectos+sociales.+Madrid%3A+Ministerio+de+Trabajo+y+Asuntos+Sociales.&form=PRHPCS&pc=HPDTRDFJS&refig=0e32c71d06464544ae2a4da7116b6f12&pq=&sc=0-0&sp=-1&qsn=&sk=> (consulta 07.03.2015).

Jara, O. (2011). *Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de experiencias*. Costa Rica: Centro Alforja. On line:

http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf (consulta: 13.03.15).

Lázaro, A. (1999). *La tutoria. Tècnica psicopedagògica o programa d'intervenció?*. Lleida.

Lobo, E.; Requena, D. (coord.). (1993). *El trabajo educativo en los centros de menores*. Madrid: Consejería de Educación y Cultura. Dirección General de Educación. *Colección Estudios. Serie Educación, 2.*

Marzo, M. (2007). *Características de los educadores sociales de los recursos residenciales de atención a la infancia y a la adolescencia en Barcelona y provincia*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona.

Marzo, M. (2009). *Educador social i infància en situació de risc: l'atenció residencial a infants i adolescents a Catalunya*. Col·lecció “Infància i adolescència”, núm. 1. Secretaria d'Infància i Adolescència. Departament d'Acció social i ciutadania

Marzo, T.; Fajardo, S. (2012). “La gestión de personal en los recursos residenciales de atención a la infancia: descripción del puesto de trabajo del educador/a social”. En: *Educar. Revista de Ciències de l'Educació*, vol.48-2, 301-320. On line: <http://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/259365/346584> (consulta: 23.03.15).

Massip, P. (2011). “La documentación institucional: técnica e instrumento para la acción social. Aspectos éticos y de redacción”. En: Moyano, S.; Planella, J. (coord.). *Voces de la educación social*. Barcelona: Ed. UOC. (p.173-185).

Morros, P. (2015). *La millora de la qualitat dels centres de protecció a la infància. Criteris per a l'avaluació des de la perspectiva dels professionals implicats*. Col·lecció eines 20. Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència. Departament de Benestar Social i Família.

Moyano (2007). Retos de la educación social. Aportaciones de la Pedagogía Social a la educación de las infancias y las adolescencias acogidas en Centros Residenciales de Acción Educativa. Tesis doctoral. On line: <http://hdl.handle.net/2445/43070> (consulta: 26.03.2015).

Panchón, C. (1993). *Les llars infantils; una alternativa als nens amb risc social*. Tesis Doctoral. Universitat de Barcelona.

Panchón, C. (1997). “Evaluación de centros de atención socioeducativa”. En: *Educación Social. Revista de Intervención Socioeducativa*, núm. 5, p. 36-45.

Panchón, C. (1998). *Manual de pedagogía de inadaptación social*. Barcelona: Dulac.

Riberas, G.; Vilar, J. i Mora, P. (2013). *Disseny de projectes socials. Disseny i avaluació de les accions socioeducatives*. Barcelona: Claret.

1 Llei 14/2010, del 27 de maig, dels drets i les oportunitats en la infància i l'adolescència. Subsecció tercera: Acolliment en centre. Article 132. DOGC núm. 5641.

2 Organisme de l'Administració catalana que té assumides les competències en matèria d'Infància

3 http://www.peretarres.org/wps/wcm/connect/peretarres_ca/peretarres/home/administracio/presentacio

4 L'any 1992 l'actual DGAIA es denominava DGAI-Direcció General d'Atenció a la Infància.

5 Informe Tutorial de Seguiment Educatiu que elabora el tutor cada sis mesos i s'envia a la DGAIA.

6 Criteris adaptats de la Guia de processos participatius de la Generalitat (Departament de Governació i Relacions Institucionals, 2012)

7 Les dues facilitadores/consultores que van conduir el procés van ser la Sònia Roig (en les tres primeres fases) i Montse Rodríguez (en les tres darreres fases).
