

# TRENCAR PREJUDICIS I MILLORAR ELS RESULTATS

L'aprenentatge servei a l'IES  
Eduard Fontserè



**Brenda Bär Kwast**

Investigadora del GREM de la Facultat d'Educació  
de la Universitat de Barcelona

[brendabarkw@gmail.com](mailto:brendabarkw@gmail.com)



Trencar prejudicis i millorar els resultats.  
L'aprenentatge servei a l'IES Eduard Fontseré

Primera edició: març 2016.

© del text: Brenda Bär Kwast  
© d'aquesta edició: Fundació Jaume Bofill  
Provença 324  
08037 Barcelona  
[fbofill@fbofill.cat](mailto:fbofill@fbofill.cat)  
[www.fbofill.cat](http://www.fbofill.cat)

Edició a càrrec de Fundació Jaume Bofill  
Disseny gràfic: [www.teresacanal.com](http://www.teresacanal.com)

ISBN: 978-84-945264-5-9

Aquest escrit forma part d'una de les línies de recerca del projecte *Cultura del do, aprenentatge servei, integració social i ciutadania*, que ha supervisat Josep M. Puig Rovira i ha impulsat el Grup de Recerca en Educació Moral (GREM) de la Facultat d'Educació de la Universitat de Barcelona. El projecte ha rebut un ajut del Programa RecerCaixa 2013.



## Sumari

<b>Pròleg</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducció</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Context i problemes del centre</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Construcció del repte</b> .....	<b>6</b>
Pacificar, guanyar confiança i recupera els espais.....	6
Planificació estratègica i definició d'horitzons.....	8
Camí cap a l'aprenentatge servei.....	11
Ampliació i consolidació dels projectes .....	13
L'Institut fa aprenentatge servei .....	14
<b>3. Els projectes i la seva organització</b> .....	<b>16</b>
Lectors per a la gent gran.....	17
Joves pel barri.....	17
Treball de memòria històrica.....	19
Compartim drets.....	19
Participa .....	20
Xarxa jove .....	20
Fem fora la fam.....	21
Joves lectors.....	22
Dinamitzadors esportius .....	22
Cicerone .....	23
Mediació .....	23
Altres col·laboracions .....	24
<b>4. Idees per construir un projecte global de centre</b> .....	<b>25</b>
Gestió estratègica: «Si no saps on vas, no arribaràs enlloc» .....	25
Lideratge compartit del grup: «Els projectes no són de ningú, són de tothom».....	28
Creació d'un bon clima de centre: «A gust es treballa millor» .....	30
Avaluació continuada: «Reconèixer els èxits i els problemes» .....	32



Participació activa dels alumnes i les famílies: «El canvi el fem entre tots» .....	34
Vinculats amb l'entorn: «L'Institut és part del barri» .....	35
Transformació de les expectatives de l'alumnat i les famílies: «Cal mirar-los d'una manera diferent» .....	37
Augment del temps educatiu i cívic: «Educar a totes hores» .....	38
Dotar de recursos les transformacions: «Donar possibilitats reals».....	39
Fer difusió de la feina, reconèixer-la i premiar-la: «Si el felicites perquè ho ha fet bé, ho tornarà a fer» .....	40
Grups de treball i aprenentatge: «Formar part de la xarxa ApS» .....	42
<b>5. Indicadors d'èxit i resultats positius .....</b>	<b>43</b>
Millora de la imatge i augment de la matrícula.....	44
Millora de la taxa de graduats i dels resultats acadèmics.....	45
Millora de la participació i implicació dels alumnes .....	46
Millora del clima de centre .....	47
<b>6. L'ApS com a catalitzador dels canvis.....</b>	<b>48</b>



## Pròleg

El dia que en Josep M. Puig em va demanar si la Brenda Bär podia escriure un treball de recerca sobre l'aprenentatge servei a l'Institut Eduard Fontserè perquè estaven molt interessats en conèixer com havíem aplicat aquesta metodologia en el nostre centre, vaig pensar que ens podria ajudar a fer una valoració reflexiva de la feina feta i vaig acceptar.

Per a mi aquest treball ha suposat una sèrie d'entrevistes i un tornar a recordar els inicis i cada un dels passos dels nostres projectes d'aprenentatge servei. També ha sigut una oportunitat per explicar l'experiència i veure-hi detalls nous. En aquest sentit, les xerrades que he tingut amb la Brenda crec que han aportat un allau d'informacions i valoracions de tota mena. Però veient com m'agrada xerrar pels descosits, sempre em demanava que en la propera sessió havia d'intentar ser més concret perquè ho havia de plasmar en paper i era complicat. Amb la cordialitat i bon enteniment que he tingut amb ella, els bons propòsits sols duraven els primer minuts i ràpidament tornava a una extensa i una mica dispersa narració. Poc a poc la Brenda va anar posant en ordre les nostres converses i va aconseguir fer que les idees anessin quedant més clares, fins arribar al text que teniu a les mans, que expressa bé el que li vaig explicar i el que vàrem fer en el centre.

Un cop he tornat a llegir, ara acabat, el treball i després de contrastar-lo amb diferents persones del centre, ens refermem en aquella idea amb què vàrem començar els primer projectes d'aprenentatge servei, en concret el Joves pel Barri. Ha valgut la pena. Ha valgut la pena l'esforç de tots i totes, la dedicació i passió de l'equip docent, la col·laboració de les entitats del barri, l'ajuda de les famílies i de les moltes persones i institucions que han vist encertat el nostre projecte i l'han recolzat. I ha valgut la pena perquè ho han gaudit els nois i noies i també perquè ho seguiran aprofitant en el futur.

Per tot això, voldria acabar aquestes línies donant les gràcies a la Brenda pel magnífic treball que ha fet.

Jordi Ibáñez



## Introducció

L'Institut d'Educació Secundària Eduard Fontserè ha demostrat que és possible obtenir bons resultats en un entorn poc favorable. En els últims deu anys ha passat de ser un centre «que s'ha d'evitar» a ser un referent per a la comunitat educativa pels interessants projectes educatius que han dut a terme i els seus bons resultats, entre els quals destaquen els projectes d'aprenentatge servei. Han aconseguit que l'alumnat més vulnerable no caigui en la marginació i, a més, participi activament en la vida ciutadana amb un projecte pedagògic que prioritza el treball en xarxa amb la comunitat i utilitza els projectes d'aprenentatge servei com una eina educativa d'obertura a l'entorn. Ha millorat la convivència i el clima del centre, i ha fet un gir per ser un centre obert a l'exterior, però sense deixar de banda la lluita contra l'abandonament escolar i la cerca de bons resultats acadèmics.

Ens apropem a l'Eduard Fontserè per aquests motius i perquè en aquests deu anys de procés de canvi han portat a terme molts projectes d'aprenentatge servei, de manera que s'han convertit en un referent també en aquesta metodologia al territori. Volem analitzar quin ha estat el procés de transformació del centre, en general, i de la implementació dels projectes d'aprenentatge servei, en particular. Persegüim identificar els elements que han tingut un paper destacat en el procés de canvi, així com esbrinar quin és l'encaix que hi han tingut els projectes d'aprenentatge servei i quines transformacions han de tenir lloc en un centre educatiu per poder donar cabuda a un nombre important de projectes d'aquest tipus.

Per poder donar resposta a aquestes qüestions s'ha dut a terme un estudi etnogràfic, en què els instruments de recollida de dades han estat, per una banda, diverses entrevistes en profunditat amb professionals del centre i, per l'altra, la revisió de diferents tipus de documents: premsa, publicacions acadèmiques, documents interns, web del centre i altres.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Entre el desembre del 2014 i el maig del 2015 es van dur a terme set entrevistes semiestructurades amb Jordi Ibáñez (J.I.), director del centre entre els anys 2004-2015; Marc Ferrando (M.F.), integrador social al centre; i Maria Farré (M:F.), professora implicada en el projecte de mediació i altres d'aprenentatge i servei. A tots ells els agraïm que ens hagin obert les portes del centre, el temps que ens han dedicat —bé molt preuat sabent el volum de feina que tenen— i la seva voluntat de col·laboració en l'estudi. S'han enregistrat més de quinze hores d'entrevistes i, a més, ens han facilitat l'accés a memòries anuals, a planificacions estratègiques, al projecte educatiu del centre, al projecte de direcció i a dades estadístiques, entre altres documents interns.



## 1. Context i problemes del centre

L'Eduard Fontserè funciona des de finals dels anys 80, inicialment impartint l'antic ensenyament de BUP. Més endavant, va assumir cursos de formació professional i, finalment, va ampliar l'oferta com a institut de secundària. Actualment (curs 2014-2015), té més de quatre-cents alumnes que poden cursar l'educació secundària obligatòria, el batxillerat en dos o tres anys — amb una adaptació curricular—, els cicles formatius de Gestió Administrativa de tipus mitjà o Administració i Finances de tipus superior, o el programa de qualificació professional inicial - formació i aprenentatge professional (PQPI-FIAP) d'Auxiliar de pintura. Per impartir aquests ensenyaments hi ha quaranta docents, tres membres de personal d'administració i serveis (PAS) i un integrador social.

L'Institut es troba al barri de la Florida de l'Hospitalet de Llobregat. Es tracta d'un barri que va créixer d'una manera considerable durant els anys 60 i 70 acollint migració de diversos llocs del territori —el País Valencià, Andalusia i Múrcia, principalment—, i recentment d'altres països del nord d'Àfrica, del sud-est asiàtic i de l'Amèrica Llatina. A l'Institut, actualment hi conviuen alumnes de més de vint nacionalitats, cosa que representa un repte però a la vegada una gran oportunitat, segons explica el cap d'estudis del centre.<sup>2</sup>

Es tracta d'un entorn amb un nivell socioeconòmic baix, on les xifres d'atur són elevades, i des de l'Institut ens expliquen que moltes famílies tenen dificultats per arribar a final de mes. Fins i tot hi ha famílies en una situació molt vulnerable a punt de ser desnonades o amb familiars a la presó.

Baixant del metro i passejant pel barri abans d'entrar a l'Institut, t'imagines que et trobaràs una realitat complicada en entrar-hi. Ara bé, el Fontserè trenca completament aquest prejudici. Hi impera un ambient tranquil, l'alumnat s'hi passeja i saluda el professorat creuant unes paraules amables i tot sembla fluir. Tot i així, el primer dia que ens trobem amb el director del centre ens explica que les coses no sempre han funcionat igual. Fa deu anys era un institut amb mals resultats, amb una taxa alta d'abandonament i d'absentisme, que es combinaven amb una baixa matrícula i una conflictivitat important entre el mateix alumnat i el professorat. A més, existia una mala imatge externa, tant de l'escola com dels joves.

---

<sup>2</sup> A <http://www.ieseduardfontseret.net/wp-content/uploads/2014/11/24diagonal233.pdf>.



Les persones entrevistades descriuen el centre com un lloc on imperava un caos organitzatiu, no hi havia un treball coordinat entre el professorat, i l'alumnat percebia certa impunitat a l'hora de transgredir normes o faltar a classe. A més, des de la direcció consideren que tot centre ha de tenir unes «banderes», unes «senyeres» que l'identifiquin i la gent pugui dir «en aquest institut fan això», i el Fontserè no les tenia. Ens destaquen que ni alumnat ni professorat se sentien identificats amb el centre perquè tampoc no tenien res que ajudés a fer que la gent del barri els conegués per algun motiu i que els alumnes sentissin algun lligam de pertinença a l'Institut.

## 2. Construcció del repte

### **Pacificar, guanyar confiança i recuperar els espais**

Els problemes de convivència, l'alt nivell d'absentisme i abandonament escolars i les baixes expectatives de l'alumnat i de les famílies van anar acompanyats d'una davallada de la matrícula: la preinscripció per al curs 2004-2005 va arribar a ser de disset alumnes quan a l'ESO hi havia places per a seixanta. Aquell mateix curs i alarmats per aquella situació, un grup de professorat del centre, amb el suport dels altres companys, va assumir la direcció amb un projecte engrescador, que buscava pacificar el centre i millorar-ne la imatge a l'entorn per aconseguir millors resultats, i es va iniciar així un procés important de transformació global.

Davant la situació complicada de l'Institut, el relleu de l'equip directiu va comportar un punt d'inflexió i una oportunitat per dur a terme canvis necessaris en la dinàmica del centre. Aquestes cinc persones que encapçalaven el projecte van tenir el suport d'una part important del professorat, persones que volien una transformació, que hi confiaven i que veien amb bons ulls la seva proposta.

Les seves primeres actuacions van anar encaminades a treballar el concepte de *disciplina* i generar un ambient de confiança amb normes compartides i clares. El que es perseguia era combatre el caos imperant al centre i buscar posar ordre a la situació per després aconseguir un treball coordinat entre el professorat que fins aquell moment no existia. Volien trencar la impunitat que hi havia quan tenia lloc un conflicte i no es generava cap resposta. «Això no vol dir que actualment no hi hagi conflictes», ens remarca una professora, «sinó que ara s'aborden d'una manera molt diferent, es





treballen i es gestionen». Val la pena destacar que la disciplina era un dels problemes que preocupava, i molt, tot el professorat del centre. Per això, tractar-lo implicava guanyar-se la seva confiança.

D'aquests inicis, el director recorda dos moments en els quals pacificar el centre va implicar «jugar-se el físic» i demostrar al professorat que l'equip directiu els donava suport. Un dels problemes que tenien sovint era que a l'hora del pati alumnes vinguts de fora que no havien d'ocupar-lo saltaven i entraven a l'Institut i hi originaven conflictes. Per a ells va ser crucial tornar a controlar els espais, dotar-los de seguretat i no d'impunitat. Van enfrontar-s'hi plantant-los cara, òbviament d'una manera pacífica, per fer fora les persones que no havien de ser-hi i que van intentar fins i tot agredir-los. Però van mantenir-se fermes per capgirar aquesta situació i recuperar els espais, actuant sempre que passava alguna cosa.

El mateix succeïa a l'hora de la sortida, quan es produïen baralles entre l'alumnat del centre i altres joves del barri. Van decidir ser sempre presents a totes les entrades i sortides del centre, i trucar a la policia en cas que fos necessari si sabien que es generarien problemes, ja que hi podia haver «rendicions de comptes» de bandes amb alumnes que ni tan sols eren de l'Institut. Així, a poc a poc es van guanyar el territori del carrer. Fins i tot avui en dia, quan visitem el centre, tot i que la situació és molt distinta, trobem que hi ha professorat pendent de les entrades i sortides i a l'hora del pati, per vigilar que tot transcorri amb normalitat, ser visibles davant l'alumnat en cas que els necessitin i poder saludar-los o crear-hi unes paraules.

En una altra ocasió, el director va haver de defensar un company davant d'una família que va arribar a l'escola molt esverada i amb una actitud agressiva, cridant que volien veure en aquell moment un professor. El director va aturar-los i els va calmar demanant que la trobada es fes en un altre moment, quan estiguessin més calmats. La família va amenaçar d'agredir-lo físicament, però ell es va mantenir ferm en la idea que aquell no era el moment per a cap reunió. Aquestes històries, i d'altres, les tenen molt presents i per al director són el símbol d'aquesta confiança que van generar amb el professorat i els alumnes. En les seves paraules: «aleshores aquell dia ens vam guanyar el professorat. Vam donar la cara pels companys» (J. I., E02:18:10).<sup>3</sup>

Totes aquestes actuacions van generar un ambient de confiança, per un costat, i un ambient d'autoritat, per l'altre, cosa que els va possibilitar

---

<sup>3</sup> A totes les referències o cites literals les inicials responen a la persona entrevistada i els nombres a la identificació de l'entrevista amb el corresponent minutatge.



guanyar-se el professorat i l'alumnat, així com fer córrer la veu entre les persones del barri que podien tornar a confiar en l'Institut. Es va gestar un entorn on tothom va començar a creure veritablement, perquè ho notaven, que hi havia una intenció clara de fer canvis. Llavors van començar a plantejar-se sortir al carrer a millorar la seva imatge externa i buscar que els alumnes tornessin a l'Institut.

Per a aquest objectiu, inicialment van començar una roda de reunions amb diverses entitats per proposar-los col·laboracions en un futur. D'aquí van sortir molts contactes, que en un principi es van materialitzar en col·laboracions puntuals, com diversos concerts dels alumnes fora del centre i el primer projecte —Joves lectors, que encara no anomenaven aprenentatge servei— amb l'associació de veïns del barri, que es va iniciar durant el curs següent. També en aquesta roda de contactes, van conèixer l'Esplai La Florida, que serà el seu principal col·laborador en un futur. Inicialment, només es van presentar i van acordar que es tindrien en compte per si sorgia una idea per col·laborar junts. En arribar l'estiu a l'esplai no tenien un espai adequat per fer el casal d'estiu i van demanar a l'Institut que els cedís part de les instal·lacions. Hi van accedir encantats i van començar-se a conèixer d'una manera informal. També segons el director, el fet que durant les setmanes de treball intern del professorat coincidissin amb més de dos-cents nens i nenes que feien un casal a l'Institut va provocar que es trenquessin tots els esquemes i va deixar clara a tothom la voluntat d'obertura que s'aniria materialitzant en cursos següents.

## **Planificació estratègica i definició d'horitzons**

Durant el primer any del nou equip directiu van començar a forjar-se els primers objectius comuns del professorat: la lluita contra l'absentisme, la pacificació del centre, els protocols de funcionament comuns, la cerca d'entitats per col·laborar-hi i obrir-se a l'entorn, entre d'altres. Però des de la direcció ens destaquen que durant el curs següent van poder posar-hi fil a l'agulla perquè, segons ells, «els va tocar la loteria» en entrar dintre del Pla PROA (Programas de Refuerzo, Orientación y Apoyo) del Ministeri d'Educació per al curs 2005-2006. En aquest projecte participaven vint-i-un centres amb resultats deficients i realitats complicades d'arreu de Catalunya, que també complien un altre requisit: s'hi havia detectat l'oportunitat de disposar d'un equip humà capaç de tirar endavant millores, com era el cas del Fontserè. Segons el director, «si tens ganes de fer coses i reps recursos per fer-les, tens una gran oportunitat que no es pot desapropiar».



Aquest pla els va oferir l'ocasió de fer una definició més clara dels objectius que calia treballar i acompanyar-la d'una planificació estratègica per aconseguir-los. Es va poder formar persones de l'equip directiu en planificació i estratègia per liderar equips i van rebre un suport per dissenyar el seu propi pla d'actuació. Tot i que el projecte els va ajudar a definir uns objectius específics, també deixava un important marge de maniobra per triar quines eren les actuacions necessàries per assolir-los, sempre que s'avaluessin amb periodicitat per comprovar que eren les adequades.

Es va fer un treball de detecció de problemes prioritaris i possibles actuacions d'una manera conjunta, fent partícips de les decisions totes les persones del centre, i es van formular quatre objectius principals per treballar. Els dos primers eren una condició per formar part del Pla PROA i van decidir afegir-n'hi dos de més específics per al Fontserè.

Els següents van ser els objectius principals del pla estratègic, que van passar a regir com a eixos vertebradors el projecte educatiu del centre i els projectes de direcció.<sup>4</sup>

1. Millorar els resultats educatius.
2. Millorar la cohesió social.
3. Millorar la imatge del centre.
4. Aconseguir continuïtat en l'escolarització postobligatòria de l'alumnat.

A partir d'aquests quatre pilars, es va elaborar un pla estratègic en què es van desenvolupar objectius específics, activitats, recursos dels quals es dotaven i indicadors per poder-ne avaluar periòdicament l'execució. Des del centre valoren positivament aquesta pràctica, ja que va permetre fixar reptes clars, focalitzant els recursos per tirar endavant actuacions i veure com evolucionaven.

Aprofitant recursos i consells de les formacions fetes a partir del Pla PROA, els professionals de l'escola van treballar conjuntament per definir dintre del projecte educatiu de centre una missió, una visió, uns valors i uns principis compartits entre el professorat del centre.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Informació extreta del Pla estratègic i per a la millora de la qualitat del servei educatiu facilitat per la direcció del centre.

<sup>5</sup> Es troben en el Projecte educatiu del centre, encara vigent durant l'elaboració de l'estudi (curs 2014-2015), facilitat per la direcció del centre.



Es van plantejar que la missió de l'Institut tingués en compte combinar educació i aprenentatge, formant així persones integrals i desvetllant-ne totes les potencialitats. La visió de futur que tenien per al Fontserè va ser plasmada d'una manera conjunta plantejant que:

- «L'Eduard Fontserè serà un centre de referència dins el barri i dinamitzador al mateix temps.
- L'alumnat se sentirà acollit i serà un element actiu de la comunitat educativa, dins d'un bon ambient de treball.
- Aconseguirem que l'adaptació d'actituds, valors i normes sigui el punt de partida per aconseguir un aprenentatge satisfactori.
- Farem que se'ns conegui com un centre en el qual les activitats extraescolars i complementàries tenen una bona acollida.
- Ha de permetre al nostre alumnat, ser les millors persones possibles, així com bons ciutadans conscients dels seus drets i responsabilitats.»

Per al director, aquestes definicions han estat una eina útil per generar discussió i una idea compartida. Per a ell, «un centre ha de tenir clar on ha d'arribar [...]. Aquestes quatre línies ens van portar temps, ens va dur molta discussió». A més, reconeix que la seva utilització ha estat pràctica per fer avaluacions anuals i veure si havien acomplert la visió que tenien del centre.

També van acompanyar les definicions amb una llista de valors triats conjuntament, que reflectien el tipus de centre que volien aconseguir, entre els quals destacaven els següents: convivència, respecte, transparència, solidaritat, educació des de la llibertat, igualtat, esforç, transparència i objectivitat. Evidenciar aquests valors ha estat útil principalment per ser conscients de si en algun moment hi havia una contradicció amb la seva pràctica. El director del centre ho explica amb un exemple, «si un dels nostres valors és l'objectivitat, a un professor que no ha estat objectiu en les notes fàcilment el podem ajudar a adonar-se'n i a fer-lo reflexionar. Ens ajuda a dotar-nos de major sentit i coherència, ja que un centre amb l'objectivitat ben definida és més transparent, que també és un dels nostres valors, i sempre que un alumne es queixi l'hi podem ensenyar». (J. I., E04:48:00)

Juntament amb aquesta planificació, formar part del Pla PROA els dotava de recursos econòmics per poder finançar les actuacions pertinents. D'entre aquestes actuacions, ja que d'altres les explicarem més endavant, destacava la possibilitat de contractar un integrador social que treballés des de l'escola, fet que remarquen que va ser crucial per poder combatre l'absentisme. Van detectar que molt alumnat i les seves famílies necessitaven el recurs d'un educador, però aquesta figura no existia al seu entorn més proper. Segons el mateix integrador, equivocaven l'actuació: «si



necessites un educador i no n'hi ha... què fas? [...] Si em fa mal un queixal i vaig a veure un cardiòleg, em dirà: vés a veure un dentista, no?» (M. F., E01:9:25). Valoren molt positivament haver implementat aquesta figura des del centre perquè els altres professionals no tenien ni el temps necessari ni la formació específica per dur a terme aquestes tasques. Així van garantir que les famílies hi tinguessin un accés fàcil i pròxim.

Una altra de les actuacions rellevants que destaquen és l'obertura d'una aula d'estudi assistit que permetés ampliar el temps de treball de l'alumnat. Aquesta actuació era de les obligatòries dintre del pla, però destaquen com a aspecte positiu que, tot i ser una actuació obligatòria i pautaada en funcionament, personal a contractar i empresa per gestionar-la, les actuacions tenien un grau important de flexibilitat per adaptar-les a la seva realitat. Des de l'Institut sabien, per les reunions prèvies, que l'esplai tenia una aula d'estudi i que alguns alumnes de l'Institut hi assistien. No volien entrar-hi en competència, i més sabent que la seva seria gratuïta davant de l'altra, que tenia un preu reduït. Per això, van decidir proposar l'esplai com a gestor de la seva aula i es va acceptar la proposta. Això va comportar millors relacions amb l'esplai i en un futur una especialització de les aules: la de l'esplai finalment es va dedicar a primària i la de l'Institut a secundària, de manera que van arribar a més persones. Aquest acaba sent un exemple de la importància de la flexibilitat dintre de la planificació.

Finalment, en aquest curs, el director ens destaca que «els va ajudar París» perquè, tot i la desgràcia que hi tinguessin lloc aquell any els aldarulls a les *banlieues* parisenques, hi va haver autoritats que van saber llegir el missatge i que van veure en centres com el Fontserè la possibilitat d'un problema similar. Aquesta voluntat de fer prevenció va ser tant de càrrecs polítics com de tècnics de l'Ajuntament i va materialitzar-se en una preocupació compartida i l'ofertament de suport als centres, cosa que va potenciar un treball en xarxa coordinat. Una de les principals actuacions en aquesta línia va ser la creació d'una comissió social que va donar pas a millors coordinacions amb serveis socials i altres actors del territori.

## **Camí cap a l'aprenentatge servei**

Una de les reflexions que podem extreure d'aquest estudi i que avancem al lector és que cap centre no inicia ni manté el nombre de projectes que ha endegat l'Eduard Fontserè sense un repte clar per superar, sense una vinculació dels projectes a una realitat definida que cal canviar; i en aquest centre la tenien.



Per a cadascun dels quatre objectius plantejats van iniciar-se diverses actuacions específiques segons els problemes que hi detectaven darrere. Des d'aquest plantejament, per assolir el repte de la millora de la imatge van tenir clar que havien d'obrir-se a l'entorn. Aquest objectiu sortia d'una preocupació compartida per una part important del professorat: el degoteig constant d'alumnes durant el curs, el qual es vinculava al fet de no omplir la matrícula des del començament del curs. A més, normalment l'alumnat que arriba amb el curs iniciat requereix més atenció i recursos, dels quals no disposaven, perquè són persones novingudes o rebutjades per altres centres. Per tant, donar una estabilitat i omplir la matrícula era una necessitat per a ells, vinculada a millorar la imatge del centre. Això creien que també ajudaria a millorar la visió del mateix alumnat que tenien les persones del barri, ja que era molt negativa i això feia perillar la cohesió i en perjudicava l'autoestima i les expectatives personals.

Com hem explicat en un inici, van establir contactes amb entitats de l'entorn per organitzar activitats junts fora del centre. Les primeres van ser concerts i activitats puntuals dintre del Pla educatiu d'entorn (PEE). De les rondes de reunions va sortir la possibilitat de fer un projecte, Lectors per a la gent gran, amb l'Associació de Veïns de la Florida i dintre del PEE durant el mateix curs 2005-2006. Tot i que no l'anomenen aprenentatge servei ni el dissenyen com a tal, perquè no coneixien el concepte, té moltes similituds, ja que implica oferir un servei a una entitat externa al centre. Aquest projecte no va funcionar, principalment per culpa de la manca de persones grans per rebre el servei. Van acabar veient que realment no hi havia una necessitat del servei que volien oferir.

Tot i el «fracàs» del primer intent veuen que fer projectes amb l'exterior és una eina amb molt de potencial per als seus objectius i no s'aturen. És a partir del moment d'entrar en contacte amb l'Esplai La Florida, durant l'estiu per al casal i durant el curs muntant la sala d'estudi, que van començar a idear una altra col·laboració, el seu futur projecte insígnia: Joves pel barri. Des del centre reconeixen que van ser les persones de l'esplai les que coneixien l'aprenentatge servei i van planificar el projecte amb aquest enfocament durant un curs, i el van presentar al centre per iniciar-lo l'any següent (2006-2007). Va ser un èxit, i és així com van descobrir l'aprenentatge servei, «mèrit de la Maria Bruno de l'esplai, les coses pel seu nom», segons el director, i van adonar-se del potencial d'aquesta eina per treballar la relació amb l'exterior, fins al punt de considerar-la una part important del seu projecte educatiu pel que aportava als seus objectius:

«Vam començar a utilitzar noves eines per millorar la imatge, i llavors vam descobrir que l'aprenentatge servei ens permetia molts d'aquests canvis. Per exemple, que ens coneguessin a fora millorava la imatge, perquè el servei



sempre el fèiem a fora i sortia bé. Per tant, la gent deia "Oh! Són alumnes de l'Eduard Fontserè". Després també fèiem que l'alumne s'identifiqués més amb el centre, ja que l'aprenentatge servei ajuda a fer pertinença, perquè el que fan ho veuen més ells. Aquesta pertinença els fa créixer com a persones. És pertinença però és també més autoconfiança, més seguretat. Amb això vam aconseguir que els nostres joves se sentissin millor». (J. I., E02:30:25)

Ens expliquen que van veure d'una manera molt clara la necessitat de fer projectes amb l'entorn com a activitats principals per treballar aquests dos objectius que s'havien plantejat. A més, el fet de ser projectes que obtenien bons resultats va possibilitar que persones del centre sortissin a fer-ne difusió a diferents mitjans com a bones pràctiques, i que es donessin a conèixer entre les famílies i altres persones de l'entorn, cosa que va aprofundir més en aquests objectius. Després de les primeres experiències, les quals al cap d'un temps ja anomenaven aprenentatge servei, van veure que era necessari que quedessin paleses en els documents de centre i plans estratègics, fins al punt que segons el director actualment «els projectes d'aprenentatge servei formen part de l'ADN del centre, per tant havien de sortir [als documents]» (J. I., E04:50:40). Quan repassem amb l'integrador social la visió que van plantejar d'una manera conjunta per al centre i que hem esmentat abans, ens fa adonar-nos que per tots aquells punts sortir fora de l'escola, fer projectes d'aprenentatge servei, ha tingut un paper important. L'aprenentatge servei per a ells influeix en el fet que l'Eduard Fontserè pugui ser un centre de referència i un dinamitzador del barri, que l'alumnat hi tingui un paper actiu i que es treballin valors i normes d'una manera més vivencial, buscant ser ciutadans conscients de les seves responsabilitats, entre d'altres. Òbviament, cal deixar clar que no tots els canvis que s'han fet al centre són fruit de l'aprenentatge servei, però sí que ha estat una eina important per dinamitzar-ne alguns i al llarg d'aquest treball els intentarem abordar.

## **Ampliació i consolidació dels projectes**

Quan Joves pel barri (JxB) feia un any que funcionava amb bons resultats, van veure la importància de continuar en aquesta línia. Van esforçar-se per vincular el projecte al currículum formalitzant-ne la programació i col·locant-lo dins d'una assignatura de batxillerat. Van rebre ajuts del Centre Promotor d'Aprenentatge Servei i reconeixements per part de la Generalitat de Catalunya, que van ajudar a tirar-lo endavant.

A banda de consolidar JxB, durant cinc cursos es van iniciar altres projectes. Alguns, com Compartim drets, que comença dos cursos després, es planifiquen com un aprenentatge servei des de l'inici i d'altres són propostes



externes que no calia que fossin aprenentatge servei però des del centre els fan un gir perquè ho siguin. El centre té clara la filosofia de fer serveis per treballar aprenentatges, i aprofita els recursos existents externs per aconseguir fer més projectes. Per exemple, el Pla de barris oferia la possibilitat de dur a terme un projecte de memòria històrica dotat d'un bon finançament per part de la Generalitat de Catalunya. El director va oferir a la professora de Ciències Socials fer un treball sobre memòria històrica del barri i ella va acceptar aprofitant aquesta possibilitat i el va gestar com una combinació d'aprenentatges de ciències socials durant tres cursos amb un servei fet pels alumnes amb l'Associació de Veïns del barri.

Una cosa similar passa amb els projectes que són de tipus intern, aquells en què el servei té lloc dins del centre. No estan vinculats a la imatge exterior, però sí a altres objectius com ara millorar la convivència i fer que l'alumnat sigui més actiu al centre, i també responen a la filosofia de barrejar aprenentatge a la vegada que es fa un servei. Són projectes finançats amb recursos de l'Ajuntament o de la Generalitat i que s'ofereixen també a altres centres (Cicerone, Mediació i Dinamitzadors esportius), però a l'Institut Fontserè, atesa la seva visió, es plantegen amb la mateixa filosofia que els projectes d'aprenentatge servei, i aprofiten aquests recursos per potenciar aquesta aposta.

A la vegada que s'endeguen aquests primers projectes també es busquen maneres de donar-los estabilitat i per això es busca incloure'ls dintre del currículum i dotar-los de recursos. A partir de la presentació d'alguns projectes a convocatòries, guanyen premis i ajuts del Centre Promotor de l'aprenentatge servei de la Fundació Jaume Bofill. Resulten guanyadors d'alguns, cosa que, sens dubte, representa un suport per als projectes, però també un reconeixement i una possibilitat de difusió cap enfora. A partir d'aquí els conviden a conferències, fan entrevistes, assisteixen a trobades. Això els serveix per donar-se a conèixer i ho aprofiten per canviar la percepció que al barri es té del centre. També criden l'atenció del Departament d'Ensenyament, que reconeix les innovacions proposades. Els demana que redactin els projectes amb ajuda de tècnics de l'Ajuntament per definir les competències que s'hi treballen i millorar-ne la programació, per després fer-ne difusió a altres centres.

## **L'Institut fa aprenentatge servei**

Després de diversos cursos en què els esforços s'havien centrat a millorar la qualitat dels projectes iniciats, durant el curs 2011-2012 decideixen fer un salt quantitatiu. Ara l'objectiu és que tot l'alumnat passi pels projectes





d'aprenentatge servei durant la seva estada al Fontserè. Per això, durant uns cursos, a la vegada que es mantenen els projectes començats, se'n dissenyen i se n'implementen de nous. Es delega la coordinació d'alguns projectes iniciats i es potencien les formacions en aprenentatge servei, per aconseguir que més professors es vinculin i familiaritzin amb l'aprenentatge servei. Passen dels tres inicials a ser prop de deu els professors que prenen el relleu d'alguns aprenentatge servei o n'endeguen de nous. Comencen a funcionar projectes com Participa, Fem fora la fam, Xarxa jove i Joves lectors, amb els quals s'aconsegueix que tots els cursos —ESO, batxillerat i cicles formatius— tinguin un projecte d'aprenentatge servei dintre de la programació anual.

A la vegada, gràcies a una forta aposta de la ciutat per aquesta metodologia s'ha creat una rica xarxa de col·laboració d'entitats i de centres educatius. Des del centre s'ha enriquit i aprofitat aquesta xarxa i el Fontserè és una referència a l'entorn i es multipliquen les seves col·laboracions puntuals en altres projectes de centres educatius o entitats de la ciutat. Així mateix, la xarxa de centres que fan aprenentatge servei a altres llocs també crea sinergies i aquests centres comparteixen informació mitjançant els grups creats a partir del Centre Promotor i el Grup de Recerca d'Educació Moral de la Universitat de Barcelona (UB). Aquests organitzen jornades, grups de treball i d'altres trobades que ajuden a crear dinàmiques de relació i aprenentatge.

D'altra banda, els canvis explicats anteriorment, en què es busca una visió i uns objectius comuns de centre, els van permetre començar a treballar en unes pràctiques d'aula més consensuades i amb uns paràmetres compartits entre els diversos professors. Es creen rúbriques comunes d'avaluació, les normes s'homogeneïtzen i es busca que cada vegada hi hagi més professorat que faci un canvi metodològic cap a l'aprenentatge per competències. Tot i així, aconseguir generalitzar entre tot el professorat el canvi metodològic continua sent un repte, ja que conviuen pràctiques dispars al centre.

Des de l'Institut Fontserè consideren que el procés de canvi ja ha aconseguit capgirar diversos indicadors: s'ha reduït l'absentisme, ha augmentat la taxa de graduats i d'alumnes que continuen estudiant després de l'ESO, ha millorat el clima de convivència al centre i la participació de la comunitat. Però en el seu procés de revisió continuada dels objectius, un cop assolides les fites anteriors, se'n marquen de noves i ara centren els seus esforços en la millora del nivell de competències bàsiques. Tot i que des del curs 2011-2012 els seus resultats són millors —la mitjana de qualificacions comença per primer cop a superar els 50 punts sobre 100 en



alguns aspectes— consideren que encara queda feina per fer en aquest àmbit. Creuen que tenen el substrat preparat per aconseguir millores substancials en un futur del nivell de domini de competències i és l'objectiu en el qual ara centren els esforços.

### 3. Els projectes i la seva organització

A continuació, farem un repàs dels diferents projectes d'aprenentatge servei que s'han dut a terme des del centre, n'explicarem breument el contingut i remarcarem, si escau, aspectes organitzatius rellevants en la seva execució. Per fer més aclaridor el relat, en la línia temporal següent podem observar l'evolució del nombre de projectes.

#### Línia temporal projectes Fontserè

Curs	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	
Direcció	1r projecte Equip Directiu		2n projecte Equip Directiu			3r Projecte Equip Directiu						
Plans estratègics		1r Pla Projecte PROA			+1 Apli.	2n Pla Projecte PROA						
Col·laboracions rellevants	Casal d'estiu de											
Projectes	Externs	Lectors gent gran	Joves pel Barri									
			Treball memòria històrica									
				Compartim Drets								
					Participa							
						Xarxa Jove						
	Interns			Dinamitzadors esportius								
					Cicerone							
				Mediació								
				Altres col·laboracions: Còmics sobre gènere (biblioteca), Art als murs (escola d'adults), Campionats de natació, Creu Roja								



## Lectors per a la gent gran

És el primer projecte d'aprenentatge servei que va dur a terme el centre i que buscava oferir a la gent gran del barri un servei de companyia i accés a la lectura, tot obrint un espai per a l'intercanvi generacional i la coneixença entre la gent gran i els joves de l'Institut. Els joves es trobaven amb les persones grans per llegir-los llibres i compartir una estona. El servei l'oferien vuit voluntaris de 2n de batxillerat que van rebre una formació en habilitats socials per tractar amb gent gran, que es va dur a terme durant tres mesos, els caps de setmana.

Aquest projecte sorgeix d'una trobada amb l'Associació de Veïns de la Florida, en el marc dels diferents contactes realitzats amb entitats del barri per part de professionals del centre per buscar possibles col·laboracions. El projecte va sorgir en el marc del Pla comunitari de la Llei de barris de la Generalitat de Catalunya i és des d'aquí que es va rebre finançament per a les formacions dels joves i per al cap de setmana en una casa de muntanya que rebien com a reconeixement per participar en el projecte.

Tot i que sobre el paper el projecte era molt interessant i els aprenentatges van ser enriquidors per a l'alumnat i estava ben planificat amb els recursos necessaris, des del centre valoren que no va funcionar com esperaven. Consideren que va fallar perquè en aquell moment i context no responia a una necessitat real de servei: «No serveix de res tenir alumnes ben formats i motivats per dur a terme el servei si arriba el dia i no tens suficients persones grans per rebre'l», ens explica l'integrador social del centre que coordinava el projecte. Van adonar-se de la importància que tenia que els projectes sempre responguessin a necessitats socials latents en la comunitat. No es van rendir sinó que es van prendre el fracàs com un aprenentatge, que els va ensenyar a estudiar abans quins són els problemes reals de l'entorn perquè siguin el punt de partida de qualsevol actuació.

## Joves pel barri

Aquest projecte el fan joves de 1r de batxillerat que reben una formació específica de premonitor per després fer un servei com a ajudant de monitor en la secció infantil de l'Esplai La Florida. Mitjançant aquesta experiència es busca que els alumnes se sensibilitzin envers les temàtiques socials i la importància de comprometre's i participar activament en el barri, a la vegada que milloren les seves habilitats personals i de relació amb els



altres. El servei que es duu a terme és molt valorat per les persones de l'esplai, ja que els cal incorporar més monitors per poder atendre millor el volum d'infants que tenen i, a més, consideren molt positiva l'actuació dels alumnes a l'esplai.

En l'inici, el projecte es feia d'una manera voluntària, els alumnes que volien feien la formació a l'hora de Religió i assistien a l'esplai a fer el servei a la tarda. Després d'un curs, van valorar d'una manera molt positiva el projecte pel creixement personal que veien en els alumnes, l'ajuda que representava per cohesionar el grup i a la vegada per donar a conèixer els joves d'una manera positiva al barri, i van decidir fer-lo extensiu a tot l'alumnat de batxillerat. Van decidir incloure aquest aprenentatge servei com a part del currículum i que tots els alumnes el poguessin fer. La manera que van trobar per fer-ho va ser aprofitar l'assignatura d'Estada a l'Empresa, optativa a batxillerat, i van encabir tot el projecte en aquesta assignatura. Per a ells aquest ha estat un factor clau per donar estabilitat i continuïtat al projecte, ja que s'ha integrat al currículum i s'ha pogut gaudir d'un professor que coordinés el projecte amb les persones de l'esplai i fes el seguiment dels alumnes. La fase d'aprenentatge consta d'una sessió de dues hores cada quinze dies durant el primer trimestre i a partir de llavors el servei es duu a terme durant deu setmanes en sessions de quatre hores. Per compensar els alumnes per l'assistència hi ha un dia a la setmana que entren una hora més tard.

A diferència del projecte anterior, des del centre valoren que l'èxit d'aquest aprenentatge servei ha estat trobar una necessitat i un servei molt potents per cobrir. Des de l'esplai n'estan molt contents perquè reben uns alumnes molt motivats que els cobreixen una necessitat per a la qual no tenien recursos per donar-hi resposta. A més, al llarg dels anys han vist que molts acaben vinculant-se a l'esplai, fent el curs de monitors. Aquest fet també es valora molt positivament des del centre, ja que implica integrar els alumnes en una entitat social del barri i els obre portes a una experiència amb un gran valor educatiu. A més, el professorat troba que els alumnes fan un gran canvi personal després de passar pel projecte.

Organitzativament, cada final de curs es fan trobades per avaluar el projecte i a l'inici per planificar-lo. A banda, es fan trobades durant el curs per avaluar el seguiment dels alumnes i complementar els informes escrits que fan arribar amb altres aspectes. A partir d'aquestes trobades, al llarg dels anys, s'hi han fet diverses modificacions. No s'ha alterat el servei, però se n'han millorat altres aspectes com ara la part d'aprenentatges previs que fan els alumnes. En aquest sentit, s'ha inclòs el curs de premonitor oficial dins d'aquesta assignatura i, actualment, també s'ha pogut vincular a un



aprenentatge servei que es fa des d'ESADE en què l'alumnat ensenya habilitats comunicatives als alumnes que faran el servei. Altres millores dutes a terme han estat els mecanismes de sistematització de l'avaluació perquè pugui ser conjunta amb les persones de l'esplai que estan més en contacte amb els alumnes.

## Treball de memòria històrica

El projecte *La Florida. La historia contada por su gente* va sorgir d'una proposta més àmplia de treball sobre memòria històrica en el marc del Pla comunitari endegat amb la Llei de barris i en col·laboració amb l'Associació de Veïns del barri. No calia que fos un aprenentatge servei, però des del centre li van donar aquest sentit, ja que el seu plantejament obert ho permetia. Durant els tres anys que va durar el projecte els alumnes van treballar continguts d'història en les assignatures de Medi Social de 3r i 4t d'ESO i d'Història de 1r de batxillerat. A més, van rebre formació en tècniques de recerca, en manipulacions d'arxius històrics i en l'elaboració d'entrevistes. Tot plegat va servir per dur a terme aquesta experiència intergeneracional de recollida i ordenació de relats de persones del barri per crear una exposició i donar-los a conèixer.

Aquesta experiència va ser valorada positivament perquè va possibilitar l'acostament dels adolescents a les històries de les famílies del barri. Va ser útil tant per conèixer i entendre les famílies que van viure el fet migratori dels anys 1950-1960 com les que han viscut l'actual. Va produir un efecte mirall d'empatia, ja que va donar l'oportunitat a persones grans del barri de mirar els nous immigrants i entendre les realitats de les quals fugen i comprovar la similitud del seu dol pel fet d'haver de migrar. Van poder entendre que s'enfrontaven en moments diferents a problemes molt semblants: d'habitatge, d'accés a la sanitat, econòmics a causa de feines precàries i molts d'altres.

## Compartim drets

Mitjançant aquest projecte el grup de 3r d'ESO fa un treball de recerca sobre entitats que vetllen pels drets humans amb la finalitat de difondre aquesta informació en la seva comunitat. Sorgeix de la constatació de la manca d'implicació ciutadana en els problemes col·lectius i de consciència dels drets i deures en la societat actual. Els alumnes que reben el servei són de sisè curs de primària d'escoles pròximes a l'Institut Fontserè, i també adults, infants i altres joves que assisteixen a l'acte final o poden visitar l'exposició, que busca difondre aquests drets estudiats a tota la comunitat.



Per als alumnes que duen a terme el projecte representa un suport cap a la vida adulta com a ciutadans compromesos amb la realitat que viuen. Els dóna la possibilitat de conèixer les entitats socials que treballen al barri, i també d'aprofundir en continguts dels drets humans i fer-ne una reflexió crítica. A més, es treballen les habilitats comunicatives i relacionals gràcies a les exposicions que es duen a terme. Aquests aprenentatges, i tot el projecte, s'emmarca en l'assignatura d'Educació per a la Ciutadania de 3r d'ESO.

Durant els anys que fa que funciona el projecte han col·laborat amb diverses ONG i entitats del territori que treballen en l'àmbit dels drets socials. Això els permet abordar diverses temàtiques, i també aprofitar els recursos disponibles de les diverses entitats.

## **Participa**

Durant el curs 2011-2012, des de l'assignatura de Religió que fan els alumnes de 2n d'ESO, es va iniciar el projecte Participa. Des del centre es planteja com un projecte introductori al que després es farà a Compartim drets, ja que amb aquest aprenentatge servei es treballen aprenentatges de valors i drets per després fer activitats de divulgació. La diferència és que aquestes activitats tenen lloc al mateix centre educatiu i els receptors del servei són altres alumnes de l'Institut.

## **Xarxa jove**

Atès que moltes de les famílies del barri no saben fer servir les noves tecnologies (escriure un correu electrònic, buscar informació a la Xarxa, descarregar-se música o fotografies...) i això comporta una bretxa digital en el món actual, des del centre van posar en marxa aquest projecte per atendre aquesta necessitat. Els joves de 2n d'ESO, de batxillerat i de cicles formatius primer es formen i després dissenyen i organitzen, en col·laboració amb l'esplai i el punt Òmnia, unes sessions que impartiran sobre introducció a la informàtica al Centre Social Ana Rico del barri.

Els alumnes treballen diferents tipus d'aprenentatges: per una banda, des d'ESADE reben una formació en habilitats comunicatives (la mateixa que per a JxB); per l'altra, des de l'escola i l'esplai, amb l'ajuda de la monitora del punt Òmnia, es treballen continguts informàtics més tècnics i de cerca d'informació que després s'impartiran. Una professora del centre els fa una sensibilització prèvia sobre les desigualtats d'accés a les noves tecnologies



en la societat de la informació actual i les implicacions que això té per a la marginació social d'alguns col·lectius, de manera que puguin entendre la importància del servei que faran. Durant la primera part del curs fan la formació i preparació i cap al final tenen lloc les classes que s'impartiran. S'involucren en aquest projecte diversos professors dels cicles formatius d'Administració i Finances per fer un suport a la coordinació amb l'esplai.

Cap al final del curs es fa una activitat d'avaluació i reflexió sobre el que han après a l'experiència i se'ls premia amb un cap de setmana a una casa de colònies, que pot finançar-se gràcies a l'Associació d'Amics del Fontserè, ja que l'activitat és gratuïta per als assistents. Un grup de professors els visita una tarda a la casa i és allà on es valora l'experiència, on els alumnes fan una autoavaluació de com ha anat l'activitat. Aquesta activitat és molt ben valorada pel professorat, que la troba interessant per fer reflexionar els alumnes sobre el que han viscut pel que fa a aprenentatges i sobre el servei que han ofert als altres. A més, ja que no era una activitat dins l'horari escolar i per tant el servei no era obligatori, així motivaven els alumnes i els premiaven per haver-hi participat.

## **Fem fora la fam**

Aquest projecte planteja que els alumnes organitzin i duguin a terme una recollida d'aliments al barri amb la col·laboració de les botigues i l'Esplai La Florida, i amb la Creu Roja com a entitat final que gestiona els aliments recollits. Va sorgir de la necessitat que veien al barri de fer recollides d'aquest tipus, ja que cada vegada més persones necessiten recórrer en un moment donat a un banc d'aliments.

Veien la possibilitat que l'alumnat treballés diferents aprenentatges mitjançant aquesta recollida. A les assignatures de Medi Social i Natural es tracta de la importància d'una bona alimentació i les situacions socials de pobresa i manca d'aliments que es viuen en determinats contextos, inclosos aquells que els són més propers. Després planifiquen una campanya: redacten cartes, dissenyen cartells i elaboren plànols per dividir-se totes les botigues del barri on han d'anar. S'hi presenten com a alumnes de l'Eduard Fontserè, expliquen el projecte, pengen informació i anuncien el dia que aniran a recollir els aliments. Per a les professores també va ser interessant preparar aquesta presentació i les possibles situacions que s'hi podrien trobar, ja que un altre dels aprenentatges és la capacitat de donar una bona impressió, com a alumnes educats i implicats, actuar amb correcció i animar les botigues a participar-hi. Les professores no podien acompanyar els alumnes durant tot el recorregut per comprovar que ho fessin correctament



i per això veien important fer una bona preparació. Els dies de visita a botigues els alumnes, amb autorització, marxaven sols i els professors es quedaven al centre. Després de la recollida, valoren que la quantitat d'aliments aconseguits és senyal que ho devien fer correctament.

## **Joves lectors**

Aquest projecte busca que els alumnes de 4t d'ESO facin un reforç de lectura als alumnes de primer cicle d'ESO que ho necessitin, amb unes trobades on fan de padrins lectors. Aquesta experiència representa una ajuda per als alumnes més joves que s'emmirallen en els més grans de l'Institut i a més tenen l'oportunitat de fer una pràctica de lectura amb suport. Per als més grans també és una oportunitat per augmentar les hores dedicades a la lectura i per augmentar la seva autoestima, ja que són considerats exemples a seguir i això per a ells és un reforç positiu important.

A més dels alumnes d'ESO, des del centre s'ha donat la possibilitat a alguns alumnes seleccionats de postobligatòria a participar com a ajudants del projecte. Aquests alumnes són buscats per l'Associació d'Amics del Fontserè perquè són alumnes que s'esforcen i demostren responsabilitat i poden ser un bon referent per als de primer cicle. Són premiats amb un ajut de 75 euros trimestrals per participar-hi, fet pel qual també se seleccionen alumnes que per la seva situació personal puguin necessitar aquest ajut.

## **Dinamitzadors esportius**

Amb la intenció de pacificar els conflictius patis de l'Institut es va aprofitar una iniciativa del Pla de l'esport per dur a terme aquest projecte. Mitjançant aquest pla, es forma joves de postobligatòria durant el mes de juliol com a dinamitzadors esportius amb coneixements sobre esports, organització d'esdeveniments esportius i gestió de conflictes. Després, aquests joves durant el curs següent organitzen activitats, partits i tornejos de diferents esports a les hores d'esbarjo al pati.

Com que la formació es fa fora d'hores i el servei no és obligatori van decidir premiar els participants. Inicialment se'ls donaven talons per a material esportiu, però després s'ha passat a un ajut de 50 euros trimestrals, finançats des de l'Associació d'Amics del Fontserè.





## **Cicerone**

Aquest és un projecte municipal de l'Àrea de Benestar Social de l'Ajuntament i que forma part de les actuacions del Pla integral per al barri de la Florida. El projecte es proposa crear una xarxa social de joves que donin suport i acompanyament de manera voluntària a joves nousvinguts per facilitar-los l'acollida.

Prèviament es fa una formació en horari escolar en què els joves de 2n i 3r d'ESO es preparen com a tècnics de carrer per acompanyar l'alumnat nousvingut. Coordinats pel responsable de l'aula d'acollida, es formen en recursos que hi ha a l'entorn i en habilitats socials per dur a terme l'acompanyament. Un altre dels objectius del projecte és que els joves dediquin una part del seu temps a activitats comunitàries. En el projecte col·laboren diverses entitats que ofereixen formació, ja que són les que els joves han de donar a conèixer a les persones acabades d'arribar (biblioteca, esplai, clubs esportius, cursos de normalització lingüística, etc.).

## **Mediació**

Aquest és un projecte que pretén formar joves en tècniques de mediació de conflictes perquè puguin participar en la gestió de conflictes entre altres alumnes del centre. Va sorgir per la necessitat de pacificar el centre i pel convenciment d'alguns professors que només amb la participació activa dels alumnes aquesta pacificació era possible.

Inicialment rebien suport dels serveis educatius de l'Ajuntament, que proporcionava una formació en mediació de conflictes. Ara no hi ha aquesta possibilitat i aquesta formació de mediadors la duen a terme un parell de professionals de l'Institut que ja són experts en mediació. Els alumnes voluntaris que vulguin formar part del projecte assisteixen a quatre sessions que es fan a les tardes, en les quals treballen habilitats personals per gestionar conflictes i tècniques específiques per dur a terme els processos de mediació. Prefereixen que siguin voluntàries perquè així hi van els alumnes realment motivats i compromesos amb el projecte. Des del centre també es busca un determinat perfil de líder positiu i empàtic, tot i que a vegades certs alumnes conflictius són convidats a participar-hi per tal que treballin en la gestió de conflictes.

En acabar la formació exerceixen de mediadors en horari escolar quan sorgeix la necessitat, sempre en conflictes d'alumnes més petits que ells. Els professors encarregats de la mediació els avisen i concerten una trobada



entre els mediadors i les parts implicades, primer de manera individual i després conjunta per donar la possibilitat d'arribar a una solució mediada. Aquestes mediacions serveixen per buscar una solució al problema evitant la possibilitat d'un expedient, que tindria lloc en cas que fracassés el procés de mediació.

Des del centre es valora positivament aquest projecte i cada vegada més professors són favorables a les mediacions i alguns fins i tot s'animen a participar-hi. Comenten que s'ha aconseguit perquè el mateix professorat ho ha vist com una eina que facilita la solució de conflictes. A partir del moment en què es demostra que amb aquesta pràctica es poden reduir el nombre d'expedients i sancions de manera molt significativa, el professorat comença a confiar en l'aposta i aquesta s'ha vist legitimada.

Tot i que són diversos els professors que creuen en el projecte i hi participen de manera ocasional, la majoria de mediacions formals les fa una professora que ha estat alliberada de les guàrdies setmanals per poder dedicar aquesta estona a mediacions i rep el suport de l'integrador social. Expliquen que si no hi ha la disponibilitat horària és complicat perquè per fer la mediació han de poder coincidir totes les parts implicades en el conflicte i algun dels mediadors en un moment que no tinguin cap activitat obligatòria que no es pugui recuperar en un altre moment.

## **Altres col·laboracions**

En convertir-se en un centre de referència pel que fa a l'aprenentatge servei i per la seva voluntat d'obertura a la comunitat, participen en diverses experiències de voluntariat puntuals i col·laboren en projectes d'aprenentatge servei d'altres centres.

Tenen la voluntat d'estar sempre oberts a la possibilitat que alguna entitat social que necessiti un servei puntual s'apropi al centre i d'estudiar si es pot oferir la col·laboració. Així, per exemple, els Joves pel barri han estat voluntaris en campionats de natació i d'altres activitats de la Creu Roja. També han donat suport a altres projectes d'aprenentatge servei, com el de l'Escola d'Adults de Can Serra, que va proposar que estudiants de PQPI de pintura col·laboressin preparant un mur per a l'aprenentatge servei d'Art als murs que feien amb la Fundació Arranz-Bravo.

Així mateix, dintre dels projectes del centre, hi ha hagut col·laboracions puntuals amb altres entitats del barri. Algun any porten les exposicions sobre drets humans a la biblioteca o a l'Associació de Veïns, segons si en



sorgeix la possibilitat, o aprofiten alguna formació o visita que pugui sorgir dintre d'alguns dels projectes. Segons el professorat, han estat molts anys teixint xarxa i tenen moltes relacions informals que els ajuden a mantenir un contacte fàcil amb l'entorn, però creuen que la clau sempre és tenir una actitud oberta.

## 4. Idees per construir un projecte global de centre

En el procés de canvi de l'Institut Fontserè han tingut un paper important diversos elements que han facilitat la construcció d'un projecte global i la implantació d'una innovació educativa, com són els projectes d'aprenentatge servei. Durant l'estudi hem buscat analitzar quins eren aquests elements i quins aspectes en podem destacar per tenir-los en compte en processos similars.

### **Gestió estratègica: «Si no saps on vas, no arribaràs enlloc»**

La planificació feta a l'Institut ha estat un mecanisme, utilitzat d'una manera constant, per aclarir els propòsits fonamentals, eliminar les funcions que no estaven relacionades amb els reptes i donar suficient marge de maniobra i llibertat als integrants per actuar.

Com s'ha explicat en apartats anteriors, l'equip directiu va formar part del Pla PROA, que els va convidar a elaborar un Pla d'autonomia de centre molt detallat. Aquest definia d'una manera molt clara una missió, una visió i uns valors de centre, i també uns objectius principals dels quals en derivaven d'altres d'específics i unes actuacions concretes assignades. Aquesta planificació ha estat un element molt útil a l'hora de centrar els recursos per fer les actuacions correctes. És important remarcar que aquesta eina no garanteix que aquestes actuacions estiguin fetes correctament; per això van considerar necessari incloure l'avaluació periòdica dels resultats d'aquestes actuacions. A continuació, destaquem alguns aspectes importants que cal considerar de l'experiència del centre desenvolupant un pla de gestió estratègica.



***Saber triar el moment i transmetre el repte.*** Van presentar-se sabent que tenien un grup important de persones al darrere i van tractar molt bé l'equip directiu sortint —bons horaris, reconeixement, etc. Durant el primer any, van dedicar els esforços a crear un ambient de confiança amb el professorat i de pacificació del centre, i van buscar generar il·lusió en el canvi, transmetent el repte que tenien entre mans, i fent que fos compartit, abans d'establir canvis més profunds. A més, van compartir amb la resta preocupacions clares, com, per exemple, tenir només disset matriculats per seixanta places i resultats baixos, abans d'establir solucions que semblessin imposades.

***Crear un grup motor que dinamitzi el procés.*** Després del primer curs amb la nova direcció, durant el qual s'havia començat a tractar el problema i a crear uns reptes comuns amb la resta de professorat, es va crear un grup motor que va dinamitzar el procés. El grup motor va fer un DAFO i el va tornar als departaments perquè els validessin. Del buidatge d'aquesta anàlisi van sortir els objectius prioritaris de treball i es van dissenyar les eines que calia utilitzar. Després a cadascun dels objectius se li va assignar un coordinador que en fes un seguiment i recollís informació sobre el seu compliment.

***Desenvolupar una missió, una visió, uns valors i uns objectius de conjunt.*** Han estat una ajuda per saber cap a on volien anar i apuntar les actuacions cap a algun lloc concret. Valoren que els han fet prendre decisions millors i definir eines per mesurar els progressos. A més, com que el conjunt de professorat tenia clars la missió i els objectius, perquè els van fer discutir i dialogar molt per arribar a acords, calien menys reglamentacions o menys seguiment per part de la direcció perquè es mantingués el rumb, ja que tenien una visió clara d'un horitzó compartit.

«Un centre ha de tenir clar on ha d'arribar, [...] a nosaltres ens va dur molta discussió. Aquestes quatre línies ens van portar temps. [...] Per exemple, dir "Ser un centre de referència" vol dir que estàs obert al barri en tot moment. Quan ens piquen a la porta, ho hem de tenir clar.» (J. I., E04, 43:00)

També destaquen que elements com els valors compartits els han estat útils pels debats generats entre el professorat, que van servir per acordar la unificació de normes i actuacions.

«Elements com els valors els han vist útils per veure si en algun moment s'estaven contradient amb la pràctica. Per exemple, si un dels nostres valors és "l'objectivitat", sempre que un alumne es queixi li hem de poder donar raons. A un professor que no ha estat objectiu en les notes se'l pot fer reflexionar sense crear conflicte. Li pots dir: "Recordes que havíem parlat de ser objectius? Ah! Sí! Sí!". Un centre amb l'objectivitat ben definida és més transparent, que també és un dels nostres valors.» (J. I., E04, 46:10)



**Renovar i avaluar periòdicament.** La visió formalment es canvia cada quatre anys i es revisa per veure si ha estat assolida o cal replantejar els objectius de manera substancial. De tota manera, cada final de curs es presenta al claustre per valorar els resultats que es van tenint i reflexionar sobre si es va per bon camí per complir els objectius o si s'han de fer canvis en les actuacions.

**Fer una gestió estratègica més enllà de la planificació.** Per a l'equip directiu, la seva planificació buscava ser entesa d'una manera dinàmica, d'una manera que ajudés a la gestió i a prendre decisions en el dia a dia. No només buscava ser una definició d'objectius i tasques tancada, sinó que van construir sistemes que aconseguissin propòsits compartits, amb prou marge per ser interpretats i modificats en cas que fos necessari i perquè es revaluessin contínuament. El projecte es va iniciar d'una manera més espontània: es transmet, es treballa i després va formalitzant-se, però mai tancant-se del tot. El pla estratègic dut a terme a partir del Pla PROA, que després acaba marcant els projectes de direcció, esdevé el paraigua de coordinació dels diversos plans i projectes en els quals està involucrat el centre. Tots entesos com a parts dinàmiques en què el professorat implicat té capacitat de maniobra perquè té clara l'estratègia en què s'emmarca i que se'n revisarà *a posteriori* l'efectivitat.

**Reconèixer que no sempre els objectius són compartits.** A vegades s'hi han hagut d'incloure objectius o actuacions que no tot el professorat compartia i generaven alguna incomoditat. És el cas de la lluita contra l'absentisme:

«Hi havia companys que no entenien per què anàvem a buscar els alumnes conflictius, que els rebentaven les classes i a més al cap de quatre dies ja no vindrien. Era la nostra feina explicar-los que era un projecte global, que era important que hi assistissin i que no es quedarien sols. Llavors amb les persones de l'Ajuntament vam organitzar un suport a l'hora d'incorporar aquests alumnes. Amb l'ajuda de les assistents socials es feia un seguiment els primers quinze dies quan un alumne s'incorporava al centre. Se'l treia de classe per comentar com anava i oferir-li ajuda. Això també servia per relaxar-lo de tantes hores a classe. Vam ser durs amb el professorat: "això s'ha de fer per nassos, però us ajudarem".» (J. I., E02, 12:12)

D'aquesta manera, com menys compartits eren els objectius, de més acompanyament i recursos se'ls dotava perquè les persones els poguessin assolir. Veien que, en cas contrari, no haurien trobat la motivació per implicar-s'hi i la seva actitud s'hauria girat en contra de l'objectiu i s'hauria transmès aquesta negativitat a la resta.



## **Lideratge compartit del grup: «Els projectes no són de ningú, són de tothom»**

Al Fontserè tenen molt clar que a l'Institut «tothom s'hi ha deixat els colzes, ja que són canvis que ningú pot dur a terme sol».<sup>6</sup> Consideren que fer el volum d'aprenentatge servei que han fet per obrir el centre al territori no podia ser feina d'una sola persona i per això va ser important aconseguir animar i implicar la major part dels docents en els canvis. Per això calia un model de lideratge des de l'equip directiu que animés a la innovació i implicació dels docents. Un model de lideratge que, tenint una visió comuna, motivés el professorat a treballar per assolir-la i els traspassés capacitat de decisió i execució. Més endavant, tractarem d'una manera més específica del tarannà de les persones de l'equip directiu i de les seves actuacions per motivar la participació de l'alumnat i de les famílies, però ara tractarem d'alguns dels elements que han permès distribuir la seva capacitat de gestió.

**Projecte d'autonomia de centre (PAC).** El Pla PROA fomentava que es fes un projecte que dotés el centre educatiu de més autonomia i capacitat de decisió sobre els processos i traspassava el control als resultats finals. Això va donar al centre més control sobre l'organització de grups, utilització d'espais i recursos, marge per al desenvolupament de projectes didàctics propis que impliquin una organització horària de les matèries diferent de la prevista amb caràcter general i més llibertat per determinar l'estructura organitzativa. El centre va aprofitar aquesta autonomia per fer molts canvis de funcionament, que van facilitar la implementació d'innovacions pedagògiques com l'aprenentatge servei.

**Grup motor per prendre decisions amb participació del professorat.** Com s'ha explicat anteriorment, per crear el pla estratègic s'havia organitzat un grup motor de caps de departament. Aquest mecanisme es va mantenir per prendre decisions consensuades al llarg del temps. Els caps de departament portaven el debat als departaments respectius per després buscar posicions de consens i acabar de validar-les al claustre. D'aquesta manera els temps eren marcats pel grup, es preferia avançar a poc a poc i amb consens, ja que per a ells no es pot prendre cap decisió sense tenir en compte a tothom.

**Equips de treball per actuacions.** En fer-se una proposta o iniciar-se un nou projecte s'intentava que no fossin coordinats només des de la direcció, sinó que es fessin extensius a més persones. Per aquest motiu, la

---

<sup>6</sup> Entrevista a l'integrador social del centre (M. F., E01, 45:14).



coordinació l'agafava un grup motor de persones externes a l'equip directiu. En alguns d'aquests grups participava alguna de les persones de direcció per impulsar-los en un inici fins a observar-ne un bon funcionament. Inicialment es delegaven tasques més senzilles als grups o noves persones que els formaven per anar-los incloent en la dinàmica. Es buscava que fossin diversos en composició, gent de tots els nivells educatius del centre i persones amb graus diversos d'implicació en la vida del centre. Els grups acabaven tenint unes tasques o un projecte assignats i autonomia per prendre decisions i aplicar-les. Des de la direcció eren molt conscients que calia fer un seguiment per donar suport al funcionament i reconèixer els resultats i la implicació aconseguits.

**Donar facilitats per iniciar projectes.** Consideren un aspecte important ser un centre acollidor de propostes, que motivi les persones a fer-les i dur-les a terme. Per aquest motiu tenien molt clar que la seva voluntat sempre havia de ser que les persones amb ganes de dur a terme activitats al centre no es trobessin mai un no com a resposta.

«Sempre diem que, quan ve gent de fora, la primera proposta que fan l'hem d'acceptar. La podem matisar, però qui ha presentat una oferta s'ha de sentir participat. Un cop feta ja la valorarem, però mai hem de dir "això ja ho vam fer i va fracassar, això no val la pena...". Això fa que la gent que ve se senti a gust. Si a més ho fas amb el de la casa acaba aportant més idees i se sent més a gust. Si ho fas amb el de la casa també t'aporta més idees. També et pot criticar i dir si hi està d'acord o no, però així generem que ho faci en base a justificacions i aconseguim fer propostes i passar a estar en el grup promotor de propostes.» (J. I., E02, 51'53")

Aquest tarannà els va ajudar a aprofitar l'entusiasme de les persones noves per començar a col·laborar al centre i sentir-s'hi més implicades. A més, mai no van obligar ningú a fer projectes o implicar-s'hi. D'aquesta manera les persones que volien tirar endavant un aprenentatge servei o una altra actuació sempre estaven motivades pel desig de canvi i no per una obligació a fer-ho.

**Estructura material per fer visible el lideratge compartit.** Hi ha hagut algunes actuacions destacables que ajuden a transmetre la idea que una nova manera de funcionar i liderar s'estava gestant al centre. Volien instaurar-hi una cultura de portes obertes i de total disponibilitat de la direcció, que es va materialitzar en canvis en els horaris de l'equip directiu i en la disposició de l'espai. L'equip directiu va passar de fer 24 hores a fer-ne 35, cosa que va permetre que aquests es *fessin veure* en tot moment a l'Institut. Hi eren sempre que la gent els necessitava i a més era un canvi que el professorat podia percebre fàcilment. El canvi d'horaris va anar



acompanyat d'una nova disposició física dels despatxos que donava prioritat a espais més oberts i més sales per al treball en equip. Van eliminar els despatxos petits que tenia cada persona de l'equip directiu i van crear un espai comú, visible i accessible a la resta de professorat des de la secretaria. La zona alliberada va convertir-se en una sala per a reunions que era necessària i que pot fer servir tot el professorat.

**Persones motor.** No es pot desvincular el procés que ha viscut el Fontserè d'algunes persones que hi han tingut un paper destacat. Persones que han cregut en el projecte des de l'inici, han fet molta feina per tirar-lo endavant i han tingut un tarannà que ha permès transmetre aquest entusiasme a la resta del professorat. «Si el director no fos com és, jo no hauria fet mai cap projecte d'aprenentatge servei. Ell ho sap tot, jo no sé si dorm a la nit. Ho sap tot i coneix a tothom», ens diu una professora del centre (M. F., E01, 1:20:30). Hem comprovat que el director, i també altres persones de l'equip directiu i l'integrador social, han estat persones clau per a l'èxit del projecte. Tot i que en aquest treball hem buscat identificar les actuacions dutes a terme per aquestes persones, hem cregut rellevant remarcar la importància d'identificar-les com a bons líders capaços de dirigir projectes.

## **Creació d'un bon clima de centre: «A gust es treballa millor»**

Des de l'inici, la direcció va tenir clar que havien de canviar el clima de treball al centre i la cultura de funcionament si hi volien veure millores importants. Com hem explicat abans, un dels seus primers objectius va ser pacificar el centre i oferir un ambient de treball millor que beneficiés professorat i alumnat. Destaquem algunes de les eines que van ajudar en aquest procés per establir vincles emocionals i pactes de funcionament nous entre les persones.

**Valors de l'equip directiu.** Per a la direcció era important demostrar amb fets, amb la seva manera d'actuar, els canvis que volien fer al centre. Consideren que podien demanar coses als altres només si ells també les feien primer. Es va establir una llista de valors que havien de guiar les seves actuacions al centre per donar exemple. Els principis que van establir denoten la seva voluntat de crear un bon clima al centre.

«Teníem set paraules apuntades per saber què havíem de fer, com havíem d'actuar constantment: planificar, escoltar, observar, humilitat, monitoratge entès com a acompanyament, paciència i transparència. També de tant en tant una mica de sort [riu]. [...] Són molt senzills però t'ajuden a saber com has d'estar al centre.» (J. I.,02, 38:48)





Per a ells aquests valors no havien de quedar en simples paraules, sinó que s'havien de veure en els seus actes. Per això, entre altres actuacions, van canviar la distribució dels espais de treball per demostrar transparència, eren presents als canvis de classe i durant l'esbarjo estaven atents per observar i acompanyar, reconèixer els errors i evidenciar els canvis positius. De la mateixa manera que amb els valors que van escollir per al centre, tenir uns principis definits com a direcció els ajuda a saber com actuar en les situacions.

***Cura de les persones.*** Com es desprèn dels principis abans esmentats, l'equip directiu posa èmfasi en la cura dels aspectes personals i relacionals entre el professorat. Al seu PEC ja plantegen que «aconseguir i valorar l'èxit del projecte educatiu és, avui dia, considerar la qualitat de l'educació i la salut laboral dels professionals dues qüestions inseparables».<sup>7</sup> Per això una de les seves preocupacions és que els professionals estiguin a gust al centre per millorar la qualitat de la seva feina.

En indagar aquest aspecte amb l'integrador social, ens confirmà que amb una bona part del professorat s'ha generat un bon vincle, però reconeix que és molt complicat trobar-ne les raons. A les relacions humanes no tot és explicable i analitzable, ni tan sols es duu a terme d'una manera conscient, ja que moltes formen part de les maneres de ser i de relacionar-se. Però tot i això, observem que sempre tenen molt present generar aquesta complicitat amb les altres persones del centre. Des de l'equip directiu sempre s'ha tingut la preocupació de buscar el diàleg, la sensibilització del professorat i l'escolta dels seus problemes per transmetre la importància de la tasca docent i del canvi de l'escola. Això els ha portat a considerar cabdal que puguin gaudir d'espais de coordinació i treball personal, poder donar uns bons horaris, especialment a les persones que marxaven de la direcció o a aquelles persones poc afins per no generar desavinences. Altres vegades mantenir aquesta cura els ha portat a no aplicar actuacions que creien que no serien ben rebudes per no generar crispacions, com és el cas d'alguns aspectes del decret de plantilles. No descarten aplicar aquests aspectes si la percepció general canvia, però per a la direcció és prioritari mantenir el bon clima i esperar el moment.

A més de cuidar els vincles amb el professorat, també s'ha fet amb l'alumnat i les famílies. Abans de classe o després del pati, algú de la direcció o l'integrador sempre surten al pati a fer que tothom pugui, aprofiten per creuar unes paraules amb els alumnes, busquen interessar-se per com estan o fer algun comentari per animar-los. En cas que es generessin

---

<sup>7</sup> Projecte de direcció actualitzat l'any 2010 facilitat pel centre.



crispacions amb les famílies, sempre intentaven solucionar-ho amb bon tracte. Reconeixent el problema, tractant-lo però desvinculant-lo del tracte personal. El director explica que, tot i que una família vingui a queixar-se, s'ha de tenir un tracte exquisit, se l'ha d'acompanyar a la porta com faries a casa i acomiadar-los amb una bona actitud. Igual que amb els alumnes: poden marxar amb un fracàs escolar, però mai rebotats amb el centre ni sense un acompanyament; se'ls ha de trobar sempre un cicle formatiu, un curs, algun recurs que els ajudi a continuar.

***Celebrar i compartir amb les famílies i l'alumnat.*** Es van crear esdeveniments per celebrar les actuacions dutes a terme i espais per fomentar la coneixença i relació amb les famílies del centre. Algunes festes, com Nadal, que eren organitzades pel professorat i amb l'assistència dels alumnes, van passar a incorporar les famílies en els preparatius. També es van fer activitats, com sortides a muntanya o sopars, per fomentar la cohesió entre les famílies i el professorat. En paraules de l'integrador social, compartir aquests espais va fer que poguessin entendre's millor, «cuando comemos juntos ya es otra manera de ver la vida. Perquè si no hem menjat mai junts et posaré límits però si dinem junts ja han canviat aquests límits» (M. F., E01, 1:26:10). Per a ell, conèixer les seves situacions va fer que milloressin la capacitat per arribar a acords en un futur. D'altra banda, els actes de final de curs o els que fan per Sant Jordi, on es fa un reconeixement i se celebra conjuntament haver tancat els projectes d'aprenentatge servei, serveixen per donar visibilitat i premiar la feina feta durant el curs.

## **Avaluació continuada: «Reconèixer els èxits i els problemes»**

Al Fontserè van gaudir d'autonomia i marge de maniobra per implantar els aprenentatge servei i altres actuacions, però aquesta autonomia va anar sempre acompanyada d'una revisió continuada de les pràctiques i d'una avaluació dels resultats que se'n derivaven. El centre ha intentat assumir amb honestedat la realitat a la qual s'enfronten sense amagar-la, reconèixer els fracassos quan n'han tingut i eliminar les actuacions que no donaven bons resultats.

***Reconèixer la realitat tal com és i no maquillar-la.*** Per al professorat va ser important ser realistes i sincers amb la realitat de la qual partien. Van considerar que havien de deixar que nivells superiors i externs a l'Institut, i també la gent del barri, coneguessin la realitat complicada que vivien al centre. Ens expliquen que el cap d'estudis un dia va assistir a una



reunió amb altres equips directius de la ciutat i quan va explicar els problemes amb les bandes que tenien al centre, tots els altres van dir que no en tenien cap. Després de dues hores de conversa, van descobrir que aquests grups eren a tots els centres i simplement no ho volien reconèixer davant dels responsables educatius locals. Per a ells va ser important reconèixer la realitat, tot i que no els fes quedar bé, per saber d'on partien i demanar implicació a totes les parts.

**Processos d'avaluació per a la millora.** Un cop definits els objectius que hem explicat anteriorment, es van definir uns indicadors per poder-ne fer el seguiment (evolució de la matrícula, nombre d'incidències, qualificacions, graduats, etc.). Els diferents coordinadors d'objectius, amb ajuda de l'equip directiu, recollien informació sobre els resultats i en acabar el curs feien arribar aquesta informació al conjunt del claustre i, finalment, al Departament d'Ensenyament a manera de rendició de comptes. A les reunions de professorat es revisaven, segons els resultats del curs, la planificació del curs següent i els possibles canvis que calia fer. En finalitzar-se, cada projecte d'aprenentatge servei també es valora amb l'entitat que ha rebut el servei i l'alumnat. Sempre han tingut clar que, en cas que no s'estiguessin obtenint bons resultats o la valoració no fos positiva, eren necessaris canvis o fins i tot eliminar l'activitat.

**Ús de les dades d'èxit per contagiar els canvis.** Tenir indicadors de cada objectiu va fer tangibles les millores i va ser una eina molt potent per convèncer els menys crèduls. Durant les entrevistes, diverses persones van fer referència, i amb molt d'entusiasme, a alguns dels gràfics que van servir per explicar l'evolució del centre, ja que gràcies a aquesta informació els ha estat fàcil convèncer que anaven en bona direcció i sumar adeptes. Les millores es podien veure i això va fer que la gent canviés la seves percepcions sobre les actuacions. Les mediacions reduïen les sancions i milloraven el clima, els aprenentatge servei els donaven visibilitat i augmentaven matrícula, en general s'havia millorat en competències bàsiques, etc. Aquestes dades es presentaven a la resta del claustre i fora del centre i eren útils per demostrar i convèncer.

**Valorar l'error.** Des del centre donen valor al fracàs com a part del procés, cosa que fa que els projectes o altres innovacions fallides puguin esdevenir oportunitats per a millorar en un futur. Mai no es culpabilitza els professors que han dut a terme projectes que no han funcionat ni tampoc s'amaga la informació. Es valora que hagin tingut la valentia de dur-los a terme, i es vol que continuïn innovant i aportant-ne de nous. Els projectes que s'han hagut de cancel·lar els veuen útils per aprendre com fer-ho millor.



**La llibreta *Nunca Mais de queixes i greuges*.** L'equip directiu també tenia clar que com a part impulsora del canvi havien d'estar molt pendents de respondre als aspectes que no havien funcionat bé durant el curs i que els implicaven. Consideraven que havien d'escoltar, reconèixer quan havien comès un error i demostrar que no només es tractava de demanar disculpes sinó de fer canvis. Per això van establir, mitjançant una llibreta, una manera de recollir les queixes que els feien arribar, i les tenien presents de cara a la planificació següent.

«Ens podem equivocar en el que sigui, però no ens podem equivocar sempre en el mateix. Jo et puc demanar disculpes perquè he fet una cosa malament i demà et puc demanar disculpes perquè he fet una altra cosa malament. Però la cosa per la qual t'he demanat disculpes no l'hem de tornar a fer mai més. [...] Llavors vam fer, perquè era l'època del *chapapote*, una llibreta negra del *Nunca Mais*, del que *nunca mais* podem fer. Llavors, a final de curs agafàvem la nostra llibreta del *Nunca Mais* i en planificar el curs següent observàvem quins errors havíem fet i havíem de tenir presents perquè no tornessin a passar.» (J. I., E02, 38:01)

## **Participació activa dels alumnes i les famílies: «El canvi el fem entre tots»**

Des del centre van trobar important fomentar la implicació de les famílies i els alumnes i compartir amb ells l'organització d'algunes activitats per fer-los més participants de la vida del centre i aconseguir fer un treball conjunt compartint objectius.

**Assignar tasques a grups d'alumnes.** Amb la intenció d'implicar més els alumnes van trobar en els projectes d'aprenentatge servei una bona oportunitat per fer que assumissin responsabilitats i poguessin oferir serveis, tant fora del centre com dintre. Projectes com ara els de dinamitzadors esportius, joves lectors i mediació, entre d'altres, van funcionar molt bé per implicar grups de joves en tasques del centre que tenien una importància vital. Per exemple, els dinamitzadors esportius ajuden a pacificar el centre, els mediadors gestionen conflictes també amb el mateix objectiu i els joves lectors sorgeixen de la preocupació pels mals resultats en la lectura, i així molts dels grups d'alumnes que funcionen al centre, que són diversos i tenen diverses tasques.<sup>8</sup> Aquesta assignació de tasques ha ajudat a implicar els alumnes en els objectius del centre i ha aconseguit, a més, millors resultats, ja que, segons el professorat, se solucionen millor els conflictes entre iguals, i els alumnes participen més en

---

<sup>8</sup> Hi ha grups d'alumnes del PQPI de pintura que fan tasques de reparació i pintura al centre, els del projecte Participa que fan sensibilitzacions al centre, i d'altres que fan formacions sobre orientació escolar, entre d'altres.



les activitats dels dinamitzadors si les decideixen ells. Asseguren que no és només pel fet que les facin companys seus, sinó que les solucions que es troben, les activitats que es munten, la manera d'explicar-les o de donar-los suport són més creatives, flexibles i a vegades més adients que les que podrien oferir des del professorat.

***Dinamitzar les trobades de famílies.*** Per transmetre els canvis i els projectes nous a les famílies van trobar necessari que estiguessin més implicades a l'AMPA i en les reunions de familiars. Amb el suport de l'assistent social i l'integrador van dinamitzar les reunions de l'inici de curs i les de l'AMPA. Per ajudar a aquesta tasca van intentar que sempre trobessin informació del que passava al centre al web o en reunions, perquè no perdessin el contacte i fos més fàcil participar-hi. També gràcies a la flexibilitat horària de l'integrador van poder facilitar els horaris de reunió per adequar-los a les situacions laborals de les famílies.

***Vincular els aprenentatge servei a les famílies.*** Considerant el barri on es trobaven un entorn amb moltes necessitats, i els projectes una bona manera d'aportar des del centre, no podien obviar que les famílies dels alumnes del centre també tenien problemes. Per això des del centre van decidir vincular alguns dels projectes d'aprenentatge servei, per exemple el de Xarxa jove, a actuar especialment en aquest col·lectiu millorant la seva formació en noves tecnologies i responent des del centre a una demanda necessària per a ells.

## **Vinculats amb l'entorn: «L'Institut és part del barri»**

Com s'ha evidenciat, des de l'inici de l'experiència es va considerar primordial fer un treball en conjunt que impliqués el centre amb l'entorn i l'entorn amb el centre. Tenien clar que havien de transmetre que tenien objectius comuns i que només treballant junts es podien assolir.

***Roda de trobades per conèixer entitats.*** En un inici van fer una llista de totes les entitats del barri i van fer-hi trobades per plantejar la idea de col·laborar. D'aquí van sorgir molts dels projectes que han dut a terme al centre. Encara avui revisen sovint quines són les entitats que treballen al barri o s'hi posen en contacte per presentar-se i obrir vies a possibles col·laboracions.

***Coordinació continuada amb entitats de l'entorn.*** Consideraven que el centre havia de funcionar com un tamboret amb diverses potes, on les entitats o els serveis que treballen al barri eren les potes. Per tant, tenien



clar que sempre totes les seves actuacions fora del centre s'havien de basar en aquestes potes. Per exemple, quan els feia falta treballar amb serveis socials o amb la Guàrdia Urbana per combatre l'absentisme s'hi havien de posar en contacte, si es fa una recollida d'aliments primer s'ha de mirar quina entitat ja ho treballa a l'entorn, o, a l'hora de muntar una aula d'estudi, també cal veure qui del barri ja ho fa i ho podria assumir.

***Creació d'estructures formals per al tractament holístic, coordinat i centrat en les persones.*** Consideraven que tant els alumnes com les famílies eren tractats des de diferents professionals amb òptiques segmentades: des del centre de salut o d'atenció psicològica, des de serveis socials, des dels serveis jurídics o policials, entre d'altres. Des de la seva òptica de treballar amb l'entorn i amb l'impuls de l'Ajuntament de la ciutat, les comissions socials van poder establir dinàmiques de treball multidisciplinàries amb diferents serveis del municipi. Es van crear les comissions socials, que combinen equips amb diferents funcions per donar la possibilitat d'establir pautes conjuntes de funcionament que donin una atenció millor a alumnes i famílies. Hi participen educadors dels centres oberts, de la Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència (DGAIA) o d'Equips d'Atenció a la Infància i l'Adolescència (EAIA), psicòlegs del Centre de Salut Mental Infantil i Juvenil (CSMIJ), metges o infermeres del Centre d'Atenció Primària (CAP), la Guàrdia Urbana i el Departament de Justícia, entre d'altres, segons es trobi necessari. Els problemes de l'alumnat podien ser molt diversos (absentisme, problemes econòmics, embarassos no desitjats, delinqüència, dictàmens, etc.) i prou complexos per necessitar un treball des de diferents àmbits. Des de l'Ajuntament, tenien el suport d'una responsable de projecte i d'una tècnica per fer el suport i el seguiment.

***No lligar-se a ningú.*** L'Institut sempre ha tingut clar que encara que hi hagués uns grups amb interessos contraposats, ja fossin polítics, nivells administratius diferents o entitats en competència, impulsant l'aprenentatge servei al territori havien de tenir una orientació neutral pel que feia a les seves diferències. Consideren que no posicionar-se a favor d'una única entitat i treballar amb totes va fer que poguessin gaudir de recursos des de totes les parts. Van ser sempre molt transparents i van comunicar la seva predisposició a treballar amb totes les parts, aclarint que el seu únic interès era l'Institut. A més ho valoren positivament, ja que el fet que cap grup concret s'apropiés de l'aprenentatge servei com a projecte propi, ha causat que la seva potenciació al territori tingués continuïtat tot i els canvis polítics viscuts o que unes entitats o altres hagin rebut finançament.



## **Transformació de les expectatives de l'alumnat i les famílies: «Cal mirar-los d'una manera diferent»**

Un dels aspectes que des del centre van considerar molt importants per aconseguir canvis va ser compartir objectius amb les famílies i els joves. Part d'aquesta tasca implicava transformar la seva visió i expectatives sobre les possibilitats que podien tenir en un futur. Era necessari transformar la visió pessimista de les famílies i fer-los creure en la possibilitat d'èxit educatiu i millors perspectives laborals. Aquesta visió s'havia d'inculcar als mateixos joves i també calia trencar els prejudicis que tenien al barri i fins i tot entre el professorat. Per això es van dur a terme diferents actuacions, entre les quals els projectes d'aprenentatge servei.

**Tutories amb alumnat i famílies.** Es van fer tutories individuals, tant amb l'alumnat com amb les famílies, per part de tutors i amb el suport de l'integrador social, per treballar els prejudicis i les expectatives i buscar motivar-los perquè veiessin les possibilitats de canvi de la seva situació. L'integrador comenta que feien servir moltes tècniques i estratègies de *coaching* i *Gestalt* per treballar aquests aspectes.

**Projectes per implicar-los amb l'entorn.** Com hem explicat en altres apartats, els projectes centrats a oferir serveis a l'entorn van fer que canviés la percepció que des d'aquest entorn tenien dels joves. Moltes vegades va ajudar a trencar prejudicis basats en la desconexença i d'altres a demostrar que els joves estaven preocupats per la gent del barri i els oferien una ajuda.

**Projecte d'orientació.** Amb el suport de la Universitat Autònoma de Barcelona i de la Universitat de Barcelona, es va endegar un projecte que buscava informar l'alumnat i les famílies sobre diferents sortides en l'àmbit educatiu i laboral. Es donaven a conèixer quines eren les vies d'accés als diferents estudis i quina era la formació necessària per desenvolupar les professions que els interessaven per al futur. En aquesta formació també es tractava sobre el dret que tenim totes les persones a l'educació i quines eren les vies de finançament públiques a les quals podien tenir accés per poder fer efectiu aquest dret. Per fer-ho es vinculava al projecte Compartim drets, en el qual es tracten aquestes temàtiques. Les xerrades i actuacions anaven dirigides tant a l'alumnat com a les famílies.

**Històries i símbols.** Durant les entrevistes hem pogut recollir multitud d'històries d'èxit d'alumnes que passen pels projectes, anècdotes de com ha canviat el comportament d'alguns gràcies a les experiències viscudes a Joves pel barri o com a mediadors, testimonis de professors que ens han





explicat orgullosos com algun alumne havia obtingut una beca d'estudis prestigiosa en acabar el Fontserè o havia rebut reconeixements per les proves de selectivitat, o la quantitat d'alumnes que ara continuen formant-se i troben feines ben remunerades. Totes aquestes històries, que tenen un gran potencial emocional, les utilitzen per arribar als joves, a les famílies i també al professorat, per trencar idees preestablertes i demostrar que és possible el canvi. A més, també els han estat útils per crear un compromís fort amb el centre, amb els seus nous valors i dinàmiques. Les històries adquireixen força, com a símbol, per reforçar les transformacions que s'estan duent a terme al centre i fomentar la credibilitat en el projecte i la seva potencialitat de canvi.

## **Augment del temps educatiu i cívic: «Educar a totes hores»**

Tant per tirar endavant els projectes com per assolir altres dels seus objectius principals, van considerar que necessitaven actuar sobre el temps que els alumnes dedicaven a activitats educatives o relacionades amb el centre escolar.

***Ampliació dels horaris del centre.*** Si volien ser un centre obert al barri, van considerar que la gent havia de trobar-se'l físicament obert al màxim d'hores possible. Per això van decidir no fer jornada intensiva com molts altres instituts i obrir cada dia des de les 8 h fins a les 19 h. No tot l'alumnat ni tot el professorat hi ha d'assistir cada dia, però el centre és obert per poder fer-hi activitat o trobar-s'hi si fos necessari. A més, després de classe hi ha l'aula d'estudi, que roman oberta perquè qui ho necessiti trobi un lloc on estudiar. Aquest fet els va permetre estar oberts més hores, principalment a les tardes, per poder encabir les col·laboracions amb entitats i facilitar les entrevistes i reunions amb familiars. Van intentar, però, ser molt respectuosos i cap persona que no sigui de l'equip directiu hi va més d'una tarda.

***Més temps dedicat a la comunitat.*** Era molt important que els joves es vincuessin al seu entorn. Mitjançant els projectes d'aprenentatge servei que es fan fora del centre, principalment Joves pel barri, Xarxa jove i Fem fora la fam, i les col·laboracions informals, van aconseguir que una gran part dels joves fessin activitats per a la comunitat en el seu temps lliure.

***Més temps dedicat a l'educació i a un lleure educatiu.*** Altres projectes, com ara la Mediació i els Dinamitzadors esportius, tot i estar vinculats a assignatures del centre, es fan fora de l'horari escolar o en estones





d'esbarjo. Quan els alumnes hi participen augmenten les hores que dediquen a activitats educatives. El mateix succeeix amb els que participen en altres actuacions que es promocionen des del centre, ja que segons el perfil de l'alumne se li recomana assistir a l'aula d'estudi o vincular-se a l'esplai on fan Joves pel barri com a usuari o monitor segons l'edat. Busquen activament, recomanant a les famílies i motivant els alumnes, que es vinculin a moltes activitats de les que ofereixen i poder donar una millor qualitat de lleure als alumnes des de la perspectiva educativa. Aquestes recomanacions són especialment interessants per als alumnes acabats d'arribar al barri o quan les persones adultes de les famílies han de passar molt de temps fora de casa, per facilitar una socialització més positiva de l'alumne.

## **Dotar de recursos les transformacions: «Donar possibilitats reals»**

El director del centre tenia clar que, si bé els recursos no ho són tot, si no et donen hores o les eines que necessites per fer una actuació, difícilment la podràs fer. Per això després de definir quins eren els objectius es van buscar recursos per poder dur-los a terme. Destaquem algunes lliçons que consideren rellevants sobre els recursos.

***Recursos que es puguin gestionar amb autonomia.*** Va ser important que la capacitat de gestionar els recursos la tinguessin des del centre. Derivats de la seva participació en el Pla PROA i gràcies a la cerca d'altres vies externes de finançament van aconseguir recursos importants que podien gestionar des del centre. D'aquesta manera els van poder dedicar a les actuacions que trobaven necessàries i de la manera que consideraven més adient fer-ho. Van poder fer l'aula d'estudi amb l'esplai i afavorir-hi la col·laboració; quan des del Departament d'Educació es prioritzava una altra empresa, van poder donar un sentit d'aprenentatge servei als diferents projectes externs que tenien i donar cobertura a les necessitats de l'alumnat.

***Priorització de recursos.*** En tenir clars els objectius que volien aconseguir i disposar d'autonomia per gestionar els recursos, van poder donar prioritat als temes més necessaris. Van decidir seguir una política d'estalvi en alguns aspectes com, per exemple, llum, calefacció o manteniment, entre d'altres, reduint despesa o implicant els alumnes de PQPI en les tasques. Reduint allò menys rellevant van poder prioritzar els projectes i dotar-los de recursos monetaris i hores perquè poguessin tenir èxit. Pel que fa a les hores, l'equip directiu va renunciar a hores de modalitat, amb menys



alumnes i normalment més motivats, per cedir-les als professors que les necessitessin per fer projectes. També van tenir prioritat a l'hora de dissenyar els horaris del curs, intentant que coincidissin les hores amb aquelles més adients segons les necessitats particulars del projecte.

***L'integrador social com a suport a les actuacions dins del centre.*** Un dels recursos que destaquen com a més útil per poder dur a terme aquestes transformacions és haver pogut gaudir d'un integrador social al mateix centre. En un principi va ser possible gràcies al finançament del Pla PROA i després gràcies a un pacte amb els serveis educatius. Tot i que en un inici molts professors no entenien la figura d'una persona al centre que no fes classes i que podia estar a serveis socials, amb els anys l'han vist de vital importància a dins del centre. Moltes actuacions, principalment les relacionades amb l'absentisme, la gestió de conflictes o el suport als projectes necessiten una persona alliberada d'hores de classe per poder-los dur a terme. A més, tot i que a serveis socials hi pugui haver educadors o assistents socials a l'abast, la realitat és que moltes famílies no arriben a aquest recurs i que, de vegades, quan hi arriben els troben massa sobresaturats per poder oferir una atenció acurada.

***Organismes excepcionals per aconseguir recursos.*** Iniciada la crisi i finalitzat el Pla PROA, van començar a notar que rebien menys finançament per tirar endavant els projectes. Per suplir aquesta manca de recursos econòmics van crear l'Associació Amics del Fontserè. L'Associació dóna finançament a diversos projectes, i beques de material als alumnes que ho puguin necessitar, amb els fons recaptats a partir de campanyes i de les més de quaranta persones properes a l'Institut que són sòcies i paguen una mensualitat de 5 €.

## **Fer difusió de la feina, reconèixer-la i premiar-la: «Si el felicites perquè ho ha fet bé, ho tornarà a fer»**

Vinculades a la millora de la imatge del centre, s'han dut a terme actuacions per fer notoris els resultats de les transformacions i recompensar les persones implicades.

***Aprofitar les oportunitats de difusió.*** Simplement amb un cop d'ull a la pàgina web del centre podem veure que durant aquests anys han fet molta difusió a diaris i programes de ràdio i televisió, xerrades sobre els projectes d'aprenentatge servei i altres canvis al centre. Han fet de la seva pàgina web un reflex d'aquesta difusió perquè així pogués ser visible per a tota la comunitat educativa. Moltes vegades es convidava alumnat o professorat a



assistir a les entrevistes o xerrades, i això es va veure com una manera d'implicar-los, reconèixer la seva participació i també fomentar la difusió, ja que en ser ells els protagonistes augmentava la seva motivació per compartir la notícia. Dintre d'aquesta difusió destaquen la tasca de l'Ajuntament amb els espais al web i el programa setmanal *L'Hospitalet Educa* de televisió local, al qual assistien sovint.

**Reconèixer els èxits conjunts i celebrar-los.** Quan se'n tenia oportunitat es buscava homenatjar els èxits. Això no només serveix per fomentar la cohesió amb el grup, sinó per reconèixer la feina de les persones i que aquestes tinguin ganes de repetir. Es feien reconeixements als actes de final de curs, on es dedicaven unes paraules a cada persona que havia dut a terme alguna tasca rellevant durant el curs, i també a l'inici dels claustres, on el primer punt era fer una menció a les activitats dutes a terme i a les persones que les havien fet possibles. El mateix es feia amb les entitats: han cuidat molt que les persones de les entitats se sentissin reconegudes per les seves tasques i que no recaigués el reconeixement només a l'Institut.

**Valorar els premis i reconeixements externs.** Al llarg del temps han rebut alguns premis, com els de la Fundació Jaume Bofill, que reconeixen les innovacions que s'han dut a terme al centre, i invitacions a trobades, com les de la Red de Ciudades Educadoras. Aquests reconeixements els han animat a continuar treballant en aquesta línia i sempre han volgut promocionar-los i compartir-los amb tota la comunitat per celebrar-los conjuntament i transmetre confiança en els canvis.

**Actes de reconeixement als participants dels projectes.** Segons les possibilitats del projecte, s'ha vetllat perquè els alumnes participants i les entitats puguin gaudir d'un acte de tancament, cosa que han valorat positivament perquè les persones implicades senten reconeguda la seva feina i posen de manifest tot allò treballat durant l'experiència. També, si el projecte ho permetia, i principalment en els que es feien fora de l'horari escolar, han donat compensacions als participants (material esportiu al de dinamitzadors, un cap de setmana a una casa de colònies als de Xarxa jove, etc.). A més, quan han tingut l'oportunitat de rebre un premi excepcional, com aquest any que han pogut gaudir d'unes places de viatge per visitar altres projectes d'aprenentatge servei a Itàlia, han procurat donar-les als alumnes més implicats en els projectes com a reconeixement de la seva feina.

Al professorat participant i implicat al centre, el Departament d'Educació els dóna uns diplomes de reconeixement per haver col·laborat en un projecte



d'innovació amb bons resultats. El professorat pot utilitzar aquest document per a la seva promoció salarial. Consideren que no és un fet clau per implicar-se en projectes, però els allibera d'haver de fer un curs anual de formació per aconseguir aquest mateix augment salarial. A més, els coordinadors d'objectius durant el Pla PROA rebien un plus salarial per assumir aquesta tasca, cosa que va ajudar a fer que hi donessin més importància.

## **Grups de treball i aprenentatge: «Formar part de la xarxa ApS»**

Era necessari formar el professorat en aprenentatge servei perquè el poguessin dur a terme en millors condicions, i per això van desplegar diferents actuacions. Hem de considerar que fa anys que es coneixia en altres contextos la metodologia de l'aprenentatge servei i s'havien fet experiències similars al nostre entorn, però quan el Fontserè va iniciar els primers projectes encara no s'havia teoritzat i estudiat amb detall aquest àmbit.

***Grups de treball per aprendre i visites a altres centres.*** Des de l'inici, se'ls va convidar a formar part de grups de treball i estudi guiats des del GREM<sup>9</sup> o el Centre Promotor de l'aprenentatge servei. Aquests grups tenien la finalitat de donar suport a les primeres experiències, aprendre juntament amb altres professionals de l'educació i recollir aquest coneixement per divulgar-lo. Es va crear una xarxa de centres implicats en aquests grups, als quals es convidava també a oferir formacions i xerrades, entre altres activitats. Les trobades van ajudar a fer que les persones aprenguessin juntes sobre la metodologia o actuacions en comú que estaven duent a terme. Els grups estudiaven temes concrets i aprenien de les experiències generades dintre dels propis centres. En el marc d'aquests grups o fora d'aquests grups també van fer visites a altres instituts o trobades d'experiències, de les quals també van poder aprendre i agafar idees. Alguns dels projectes que han fet van sorgir d'experiències d'altres llocs que van adaptar al seu centre. Consideren que el potencial és més gran quan ho pots veure directament o et trobes i t'ho expliquen els protagonistes. No només van fer trobades amb centres que feien aprenentatge servei, sinó que dintre de la xarxa d'instituts que formaven part del Pla PROA també es va donar aquesta dinàmica.

---

<sup>9</sup> Grup de Recerca d'Educació Moral de la Universitat de Barcelona, interessat i implicat en diversos projectes de recerca i implementació de l'aprenentatge servei al nostre entorn.



**Oferir formacions i possibilitats d'aprofitar-les.** Des del Centre Promotor i des del mateix grup que es va formar d'aprenentatge servei a la ciutat es van oferir diverses formacions. Des de la direcció van donar la possibilitat real d'assistir-hi, modificant horaris o muntant les formacions al mateix institut. Això va possibilitar que professorat del centre hi participés i a més va demostrar que des de la direcció es prenen seriosament que hi poguessin assistir. Una formació va donar peu a la creació de dos projectes, ja que es demanava la proposta d'un projecte com a treball final. Les dues professores que van fer una proposta la van comentar al centre i es va aprofitar per portar-la a terme el curs següent.

**Entitats de suport de l'aprenentatge servei al territori.** Diverses entitats i grups feien tasques de promoció de l'aprenentatge servei i van decidir agrupar-se per col·laborar de manera conjunta en el Centre Promotor de l'Aprenentatge servei, que busca promoure'n l'estudi i la difusió i fa assessorament per al desenvolupament de projectes d'aprenentatge servei. Aquesta entitat ha estat important per a l'Institut per fomentar les innovacions en l'àmbit de l'Aprenentatge servei, donar-los un reconeixement i facilitar l'assistència. Es valora la manera de funcionar del centre, que sempre ha tingut molt en compte els centres educatius i les entitats en el procés, i que ha estat sempre molt obert a l'hora de recollir experiències o presentar-se a convocatòries en la diversitat de modalitats de projectes, més centrats en el servei o en l'aprenentatge, i es té en compte el nivell de detall de les propostes. També es valora molt positivament que s'hagi creat una xarxa pròpia d'aprenentatge servei al territori vinculada a la Regidoria d'Educació, fet que li dona més reconeixement i que ha ajudat a crear una xarxa cívica vers l'Aprenentatge servei a l'Hospitalet.

## 5. Indicadors d'èxit i resultats positius

Quan parlem de resultats educatius, ens endinsem en un debat complicat sense una solució unívoca, ja que es fa difícil valorar tots els àmbits que implica una bona educació per als joves. Si penséssim en aquests joves, podríem referir-nos a la seva formació acadèmica, al seu creixement personal, a la capacitat per al futur entorn laboral i per ser ciutadans implicats en la societat, entre altres aspectes. Per valorar la millora del centre educatiu, el problema seria semblant, i al ja complex debat sobre els resultats de l'alumnat hauríem de sumar altres aspectes, com ara els relacionats amb el bon funcionament del centre, la seva capacitat



d'aconseguir alumnat, que els alumnes es graduïn, o la capacitat de generar un bon ambient de treball i gestionar els conflictes amb èxit.

Un dels motius per estudiar el cas del Fontserè era l'evolució important que ha viscut el centre al llarg dels darrers anys, i per aquest motiu és interessant poder abordar les evidències sobre aquesta evolució. D'aquesta manera podem valorar que després de tots els processos iniciats des de l'Institut, incloent-hi els projectes d'aprenentatge servei, s'han aconseguit millores destacables. Diversos són els àmbits que han millorat al centre, alguns complicats de demostrar, però hem fet servir diverses fonts d'informació per recollir-ne evidències i contrastar-les. A més de les entrevistes als participants, ens han facilitat dades sobre resultats des del centre i hem tingut accés a un estudi de satisfacció dels alumnes amb els projectes d'aprenentatge servei elaborat al centre l'any 2013.<sup>10</sup>

## **Millora de la imatge i augment de la matrícula**

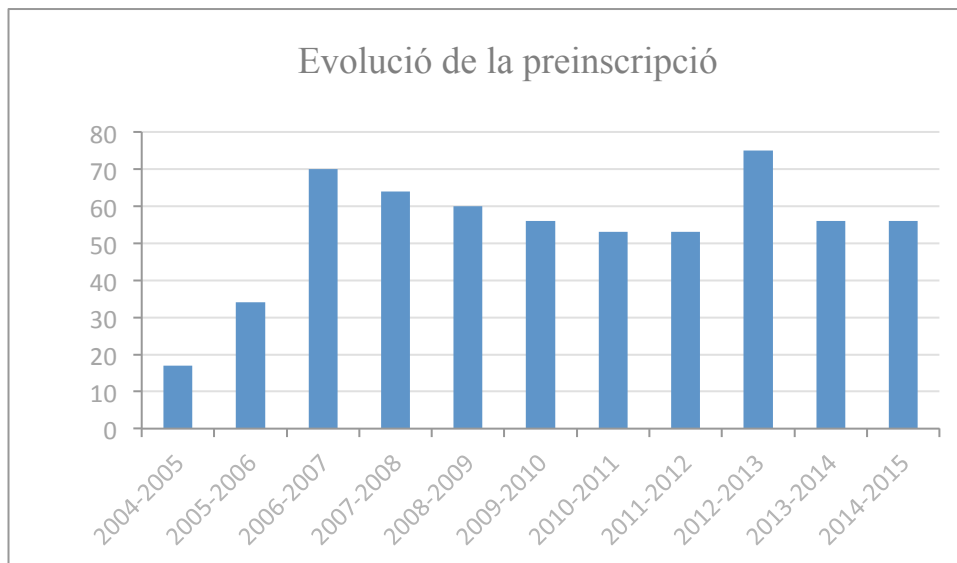
Fa anys que veuen que han assolit millores en un dels seus primers objectius: el canvi d'imatge. Han vist com comencen a ser coneguts al seu entorn per altres motius que no els conflictes i els mals resultats. La gent al barri reconeix els seus alumnes per les bones accions que fan al barri (monitors infantils, recollides d'aliments, etc.), des de diferents publicacions els demanen entrevistes o reportatges sobre bones pràctiques, des de l'Ajuntament i el Departament d'Educació reconeixen la seva tasca i els posen com a exemple. També el fet d'haver rebut dos premis de la Fundació Jaume Bofill pels projectes d'aprenentatge servei i que siguin un centre de referència en aquesta metodologia els ajuda a creure que van pel bon camí i a sentir-se reconeguts. A més, aquest canvi en la percepció que es té del centre i del seu alumnat l'han vist traduït en un augment de matrícula, tant a l'ESO com a batxillerat. A batxillerat, durant els últims cinc cursos s'hi han preinscrit més de trenta alumnes, mentre que en èpoques anteriors no superaven els vint. El director creu que en l'augment de batxillerat hi ha tingut un paper important el projecte de Joves pel barri, ja que a les entrevistes prèvies moltes vegades els alumnes el mencionen o comenten que trien el centre perquè els havia cridat l'atenció el vessant social dels projectes.

---

<sup>10</sup> Folgueiras, P., Luna, E. i Puig, G. (2013). «Aprendizaje y Servicio. Un estudio del grado de satisfacción de usuarios en estudiantes universitarios». *Revista de Educación*, núm. 362. Document electrònic. [Disponible en línia/en obert]

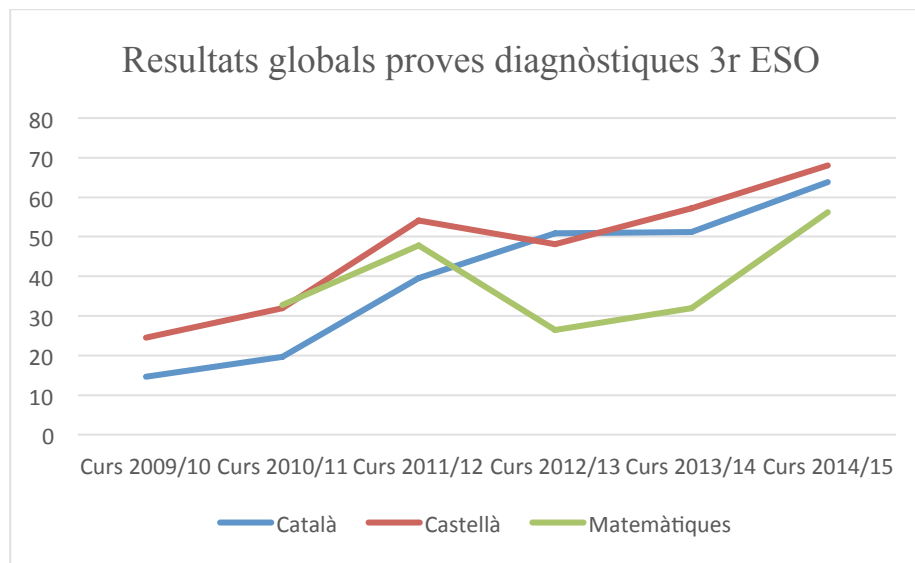


A l'ESO la preinscripció també ha augmentat, com es veu en el gràfic següent. Tot i que reconeixen que fa uns anys que necessiten la segona assignació de setembre per acabar d'omplir places, apunten que en aquesta assignació fins i tot han de demanar alguna ampliació de ràtio. De tota manera, s'ha de mirar l'evolució i comparar amb el que passa al voltant i s'observa una evolució important en els últims anys des de la situació de disset preinscrits el curs 2004-2005.



## **Millora de la taxa de graduats i dels resultats acadèmics**

A més d'omplir matrícula, al centre han pogut comprovar que després d'alguns anys de transformacions han millorat els resultats acadèmics dels seus alumnes. El curs 2003-2004 es graduaven una mitjana del 45 % dels alumnes i durant el curs 2012-2013 ja tenien una taxa de graduats del 80 %. A més, tot i que les millores encara són discretes, han remuntat els resultats de les proves de competències bàsiques, com es pot veure en el gràfic següent.



També ens destaquen que, sumat a l'augment del nombre de graduats, valoren positivament que cada vegada més alumnes continuen la seva escolarització després de l'ESO, ja sigui a batxillerat o a cicles formatius.

Vinculat a la millora dels resultats, trobem interessant comentar que un 59,2 % dels alumnes, a l'enquesta de satisfacció abans mencionada, van valorar positivament els projectes d'aprenentatge servei, i van considerar que els havien ajudat bastant o molt a treure millors resultats. De tota manera, ens reconeixen que la millora dels resultats continua sent un dels reptes pendents del centre. Hi ha hagut millores importants, fins i tot durant el darrer curs han pogut celebrar que una alumna va rebre un reconeixement per la seva mitjana per sobre de 9 a batxillerat, fet impensable anys enrere, però consideren que tenen molta feina per fer en aquest àmbit.

## Millora de la participació i implicació dels alumnes

Un altre dels aspectes destacats de la millora dels alumnes està vinculat a la seva implicació social i participació al centre i a la comunitat. A partir de les enquestes fetes es va veure que més de la meitat dels alumnes reconeixien haver conegut noves entitats o maneres de participar al barri a través del centre i dels seus projectes. A més, un 70 % consideren que a partir dels projectes d'aprenentatge servei han millorat bastant o molt la seva capacitat de treballar en grup per millorar la comunitat i un 77,7 % consideren que ara són més responsables i conscients de les seves actuacions. També cal remarcar, pel que fa a la participació, que gairebé un





70 % dels alumnes consideren que després dels projectes d'aprenentatge servei són més participatius al centre i a les classes.

Totes aquestes impressions les confirmen els professors del centre, que defensen que després de començar a implicar-se en projectes d'aprenentatge servei els alumnes participen més fàcilment en altres activitats voluntàries, com ara ser mediadors o dinamitzadors esportius. A més, creuen que s'ha aconseguit que els joves no només siguin més participatius, sinó que ara participen amb més responsabilitat. No només volen fer coses i s'apunten a fer activitats de manera voluntària, sinó que demostren que són responsables, assisteixen assíduament a les activitats, dediquen temps a fer les tasques prèvies i a recollir el material en acabar, etc.

«S'ha millorat en el nivell de participació, i principalment en el nivell de participació responsable. Els de Participa fan millorar el nivell de participació just en el moment de l'activitat, amb els Joves pel barri, dinamitzadors i mediadors hem fet el salt a fer coses abans i després.» (J. I., E05, 34:58)

Un altre factor que ajuda a veure una implicació més gran dels alumnes és que alguns continuen vinculats a les entitats després dels projectes. Des de fa uns anys, ha augmentat el nombre d'alumnes que en acabar Joves pel barri demanen fer el curs de monitor i continuar vinculats a l'esplai. Per aquests motius valoren positivament el nivell d'implicació i participació de l'alumnat, cosa que també s'ha vist enriquida pel que fa a la varietat de participants de tots els nivells educatius que s'ofereixen al centre: s'ha aconseguit participació tant d'alumnat de l'ESO com de batxillerat i de cicles formatius.

També consideren que ha augmentat la participació de les famílies, ja que als primers cursos es troben un nivell de participació a les reunions d'aproximadament un 40 % de les famílies, i a mesura que avança el curs i coneixen el centre i les dinàmiques, aconsegueixen que siguin més de la meitat les que participen a les trobades i activitats.

## **Millora del clima de centre**

Des de l'Institut es van centrar molts esforços, alguns dels quals explicats anteriorment, a millorar la convivència i ara hi ha un clima molt més tranquil i agradable. El professorat destaca que hi ha hagut una millora important per reduir la conflictivitat a les aules i ha millorat l'ambient de treball entre el mateix professorat; confessen que ara rarament hi ha discussions que abans eren comunes. A més, gràcies a actuacions com les



mediacions, els informes i les sancions disciplinàries van reduir-se d'una manera radical: abans hi havia uns quaranta-tres expedients anuals i ara uns dos o tres per any. Comenten que si bé les mediacions s'han mantingut des de l'inici, ja que de conflictes n'hi continua havent i cada vegada hi ha més professors que aposten per solucionar-los per aquesta via, són per motius menys greus i normalment als primers cursos. Mitjançant aquestes mediacions es troben solucions sense arribar a sancions més greus, com expulsions o expedients. Tot això acompanyat de la tornada de molt alumnat conflictiu al centre, ja que es va reduir l'absentisme del 16 % el curs 2004-2005 a aproximadament un 2 % en els darrers cursos.

Un altre factor que destaquen és la millora de la relació entre l'alumnat i el professorat. Comenten que ara hi ha més diàleg amb els alumnes, més confiança. Tots aquests aspectes redueixen la conflictivitat i fins i tot en el moment de produir-se ajuden a trobar una solució millor.

«A partir dels meus projectes d'aprenentatge servei he canviat molt la meua actitud amb l'alumnat. Perquè el Compartim drets em genera una proximitat als nois que abans no tenia. M'ha ajudat fer allò perquè abans no era així. Veies un alumne al pati que estava ocasionant un problema molt gran i anaves a l'alumne i li deies alguna cosa i et podia dir "A mí no me echas! Te voy a pegar una hostia" [...]. Aquest alumne ara em veu pel carrer i em saluda, però, esclar, els hem hagut de donar una alternativa, crear un clima perquè quan hi hagi un problema es pugui solucionar de manera diferent. Els projectes d'aprenentatge servei generen una altra dinàmica educativa [...]. Els professors que estan en els projectes acaben tenint una relació de diàleg amb els alumnes.» (J. I., E05, 48:20)

Des de la perspectiva dels alumnes, també comproven que la meitat valoren que com a mínim ha millorat bastant la seva relació de confiança amb el professorat i més d'un 70 % veuen el comportament del professorat més positiu a partir del fet de treballar junts en un projecte d'aprenentatge servei . A més, no només millora la relació amb el professorat, sinó que més d'un 60 % també creuen que els projectes han ajudat a millorar la relació entre els mateixos companys.

## 6. L'ApS com a catalitzador dels canvis

Durant el transcurs d'aquest estudi hem volgut destacar quines són les transformacions que tenen lloc en un centre educatiu que, com ha fet l'Eduard Fontserè, fa una aposta important pels projectes d'aprenentatge servei. Ens hem trobat amb el cas d'un centre que ha fet una experiència



transformadora que ha anat més enllà de l'aplicació de projectes d'aprenentatge servei i, per tant, les actuacions que hem detallat en apartats anteriors creiem que responen a diferents tipologies. Algunes han tingut una vinculació important a l'hora de facilitar la posada en marxa de molts aprenentatge servei i altres innovacions, i donar-hi suport, i d'altres són transformacions que han tingut lloc a l'Institut a partir de l'aplicació dels projectes d'aprenentatge servei i que han ajudat a millorar-lo.

Per una banda, ens trobem amb un seguit d'elements que s'han aplicat al centre que, si bé podrien ser independents dels projectes, han ajudat al seu arrelament. Elements com fer una planificació estratègica en què l'aprenentatge servei tenia un encaix important dintre dels objectius, fer avaluacions continuades per cercar orientacions cap a la millora o poder gaudir d'una gestió pròpia dels recursos, no són actuacions que només estiguin relacionades amb la implantació dels projectes d'aprenentatge servei, sinó que tenen sentit amb independència d'aquests projectes. Però és innegable que han tingut un paper important en fer que els projectes a l'Institut hagin arrelat amb èxit.

Per l'altra, ens trobem amb altres transformacions que han estat catalitzades gràcies als projectes d'aprenentatge servei que es feien al centre. Entre aquestes transformacions podem destacar la millora de la relació del professorat i dels alumnes, aconseguir que el professorat valori l'opció d'implantar altres metodologies innovadores, la possibilitat a partir dels projectes d'aconseguir que els joves dediquin més temps a activitats de lleure educatiu i cívic, o aconseguir que l'Institut tingui una capacitat d'influència més gran en la transformació de l'entorn —formació de familiars, millora de les expectatives, capacitat de dotar de beques i de recursos els alumnes—, entre d'altres.

En tot cas, tot i que trobem aquesta diferència que ens ha semblat important destacar, totes les actuacions explicades són part del procés viscut a l'IES Eduard Fontserè i són explicatives dels canvis que els han portat a ser el que ells volien ser: un institut obert a l'entorn, acollidor, del qual poden estar orgullosos i amb la capacitat d'oferir una bona formació al seu alumnat de cara al futur.

**APRENTATGE SERVEI  
I INCLUSIÓ SOCIAL**

Provença, 324

08037 Barcelona

Tel. 934 588 700

**[www.aprenentatgeservei.cat](http://www.aprenentatgeservei.cat)**