

Original publicat a "Aïma - en carta
d'explai"

1. Presentació i objectius.

La pretensió d'aquest document és la de plantejar les funcions que ha d'acomplir un equip de monitors delimitant-les a dos nivells diferents:

- el primer nivell és el de la intervenció de l'equip prop dels nois i noies;
a aquest nivell s'intenta de delimitar els diversos camps en els que es produeix aquesta intervenció.
- el segon nivell és el de les funcions que un equip ha d'acomplir en relació a si mateix: aquelles que el mantenen en les condicions que optimitzen la seva intervenció prop dels nois;
a aquest nivell s'intenta de plantejar quines són les coordenades del manteniment i de la progressió de l'equip.

Abans de passar a l'exposició de cada un d'aquests dos nivells, és important de subratllar un element que serà present de forma constant en la reflexió que segueix: aquesta reflexió es centra en la tasca de l'equip i no en la del monitor individual. Conseqüentment, és important de centrar-se en aquesta perspectiva i no pretendre de cercar en aquests fulls allò que no hi ha d'ésser.

Una segona consideració d'ordre general, que també és important de senyalar, és la següent: el primer bloc de funcions de l'equip de monitors és aquell que, si bé pot i ha d'ésser el resultat d'opcions col·lectives i requereix una execució solidària del projecte col·lectiu, es realitza en la pràctica educativa per la via de l'acció individual de cada monitor; el segon bloc, en canvi, és el de l'acció de l'equip sobre si mateix i, en aquest sentit, requereix d'una acció simultània i integrada de tots els seus membres que s'orienta a l'optimització del funcionament de l'equip.

La vertebració de l'acció de l'equip al segon nivell per-

toca d'alguna manera a aquell membre de l'equip que n'ha assumit la coordinació, l'animació o digueu-ne com volgueu ... en definitiva correspon a la figura que convencionalment s'anomena el director o el responsable.

Utilitzo els mots de director i de responsable amb plena consciència que són mots que susciten controvèrsia en el sentit que hi ha una tendència a disoldre aquestes funcions en el conjunt de l'equip. Per la meua part, penso que és important de subratllar la necessitat que algú assumeixi aquest bloc de funcions que no necessàriament ni sempre impliquen una diferència de status ni un plus de poder, sinó que allò que impliquen d'essencial és l'assumció d'una forma diferent de sensibilitat als problemes del grup i dels nois.

2. La intervenció de l'equip de monitors prop dels nois.

Esbossar quines són les funcions de l'equip -no les del monitor individual- en el treball quotidià amb els nois no pot fer-se amb independència de considerar quines són les funcions del monitor individualment considerat. Per tal de salvar aquest inconvenient, us remeto a document a part (1) i, d'altra banda, he intentat de recollir l'essencial de la intervenció individual en l'apartat 2.2.

Per la resta, les funcions de l'equip són les següents:

2.1 Fer un projecte i proposar-lo als nois

Les dimensions d'un projecte d'intervenció educativa són desenvolupades més àmpliament al llibre "Fer de monitor" (2) i pode resumir-se en els següents enunciats:

- 2.1.1 Tot projecte parteix de considerar com són els nois amb els que hom treballa: context d'on provenen, dades socio-econòmiques i culturals d'aquest context, dèficits que pateixen i possibilitats que tenen els nois.

- 2.1.2 Tot projecte parteix també de la consideració d'uns objectius de l'acció educativa: projecte d'adult, de ciutadà, d'home o dona que hom proposa als nois i noies d'arribar a ésser.
- 2.1.3 Finalment, tot projecte contempla el conjunt de les dimensions de la intervenció que ha de fer-lo efectiu:
- . el context d'aquesta intervenció: un esplai estable, un casal, una colònia ...
 - . el projecte mateix de la intervenció -que concreta en el lloc i el temps el projecte educatiu més ampli- i que ha de tenir en compte:
 - . quina experiència es proposa als nois de viure,
 - . quines habilitats o aprenentatges se'ls proposa d'assolir,
 - . quina progressió cap a l'autonomia personal se'ls proposa de seguir,
 - . quines actituds i quins valors se'ls proposen com a repte
 - . els elements organitzatius i metodològics que emmarcaran la intervenció:
 - . la vida en grup,
 - . les propostes d'activitat,
 - . la gestió de la vida col·lectiva,
 - . la dinàmica del quotidià

Fins aquí s'hi ha resumit -i molt- allò que és essencial a un projecte. Però recordeu que en l'enunciat es deia que es tracta de fer un projecte i de proposar-lo als nois. Aquesta dimensió de proposta és tan o més important que l'existència mateixa del projecte i voldria destinar-hi unes ratlles.

En efecte, l'existència d'un projecte és quelcom irrellevant si aquest no arriba als nois, i si els nois no se'l fan seu en una certa mesura. Evidentment, l'apropiació del projecte per part dels nois implica que aquest sofreix algunes alteracions, que resulta modificat i, potser, empobrit en alguns dels seus aspectes més especulatius, però aquest és el preu de la realització.

2.2 Intervenir diàriament prop dels nois i noies

La intervenció prop dels nois és realitzada per cada moni-

tor en l'animació del seu grup, en la realització de les activitats i en la gestió dels aspectes de l'organització general que li són encomanats.

Des de la perspectiva pròpia d'aquest document -que és la perspectiva de les funcions de l'equip i no de les del monitor individual- allò que interessa no és pas que cada monitor faci fabulosament -i isolada- la seva feina, sinó que el conjunt de les intervencions del equip de monitors tingui un significat global -una unitat de sentit- perceptible pels nois.

Per tant -i recupero ara les idees essencials del document a que feia referència més amunt (1)- cal que l'equip es plantegi de quina manera:

- 2.2.1 Contribueix a emmarcar als nois en la situació que viuen, el que implica oferir-los un marc normatiu, posar-lo en pràctica i analitzar els conflictes que se'n deriven,
- 2.2.2 Estableix una organització que faciliti la vida quotidiana, el que implica definir aquesta organització, fer-la funcionar i regular els desajustaments que es puguin produir,
- 2.2.3 Anima la vida dels grups -petits grups i col·lectivitat- facilitant l'emergència de la comunicació, posant-los en disposició de cooperar, fent-los regular el significat i l'orientació de les relacions personals.
- 2.2.4 Anima la realització de les activitats que els nois es proposen de realitzar contribuïnt a centrar les decisions, a organitzar-se per a treballar amb l'eficàcia possible als nois i fent que cadascú aporti el màxim de si mateix.
- 2.2.5 Estableix un marc relacional en el que cada noi troba en els adults l'ajut personal, la seguretat i la invitació a la conquesta de la seva autonomia personal.

Insisteixo, però, que l'essencial no és que cada monitor ho faci al seu aire, sinó que l'equip de monitors ofereixi un marc tal que el conjunt de l'experiència dels nois en el context, per exemple, d'una colònia, li forneixi de forma difosa i a través de

la globalitat del que hi viu aquestes possibilitats de situar-se sentit-se segur, d'organitzar-se, de relacionar-se, d'actuar i, en un mot, de progressar en una direcció regulada des de dins de si mateix.

2.3 Analitzar.

Fer un projecte i proposar-lo als nois i, a més a més, intervenir prop d'ells, -en una intervenció que té moltes dimensions- en funció d'aquest projecte és una tasca molt difícil.

I no únicament difícil des de la perspectiva de la complexitat que implica, sinó que, a més a més, és cansat: els nois exigeixen molt, l'atenció és requerida de forma constant i, sovint, la mateixa complexitat de l'organització d'una col·lectivitat nombrosa i diversa absorbeix un volum d'energies tan important cap a la solució de problemes molt concrets que, amb facilitat, es perden de vista les finalitats pretesament perseguides.

Aquest fet exigeix que el grup es doti d'algun mecanisme de distanciació respecte del concret i que faci l'esforç d'instaurar un terreny de treball en el que hom recuperi la perspectiva dels objectius per tal d'integrar-la a la perspectiva de la realitat: aquest mecanisme és el de l'anàlisi en un doble sentit, el de l'anàlisi per part dels nois i el de l'anàlisi per part dels monitors -que ha d'ésser abordat més endavant-.

L'anàlisi, en el sentit que hi vull donar consisteix a posar els nois en disposició de copsar de forma conscient el significat del complex format per "allò que hem viscut/la forma com ho hem viscut" i de valorar aquest significat per tal de reorientar-lo en funció dels valors i opcions que van afermant.

En la pràctica, l'anàlisi revesteix un aspecte molt menys solemne: una assemblea en la que els nens discuteixen el funcionament d'una jornada o d'una activitat sembla que no respon gaire a

motivacions tan solemnes com les que acabo d'enunciar. Però voldria subratllar que una cosa és que ho sembli i l'altra és que ho sigui, i jo crec que ho és, almenys potencialment.

L'acte en el que un noi pren la paraula i valora públicament té una transcendència extraordinària, tant per al noi que ho fa com per tots aquells que intercanvien amb ell a aquest nivell. És un acte en el que hom contrasta l'emergència dels significats de l'experiència i les dimensions de la personalitat que van afermant-se sobre la mateixa experiència compartida.

3. La intervenció de l'equip de monitors prop de si mateix.

Fins aquí, he intentat d'esbossar la intervenció de l'equip prop dels nois i l'he centrada en tres eixos: dissenyar i oferir un projecte, viure'l amb els nois -amb el que implica d'organitzar la vida col·lectiva, animar les activitats i les relacions, etc.- i analitzar l'experiència viscuda.

Aquesta intervenció és la que s'espera de tot monitor, considerat individualment, per bé que ja he dit que allò desitjable és que tots siguin capaços d'efectuar-la de forma integrada a una acció de conjunt.

Ara bé, hi ha un altre nivell de l'activitat de l'equip de monitors: aquella que efectua centrada en si mateix i orientada a mantenir les relacions a un nivell qualitatiu òptim de cara a la consecució dels objectius que preten d'assolir.

Cal que l'equip de monitors sigui capaç d'acomplir quatre tipus de funcions al seu interior:

- donar-se un marc de referència en el que s'hi puguin inscriure tant la reflexió com l'acció de l'equip.

- establir unes relacions personals i de treball basades en una actitud bàsica de solidaritat, de recolzament i d'ajut mutu.
- coordinar l'acció de cadascú amb la de tots els altres, de tal manera que la globalitat de l'acció i del treball menats per l'equip mantingui un grau elevat d'unitat i de coherència.
- regular el seu propi procés de forma que les decisions que es prenguin en un moment donat i la forma com s'executin siguin fonamentades en l'anàlisi de l'experiència acumulada precedentment.

Aquestes funcions d'emmarcament, d'ajut, de coordinació i d'auto-regulació poden ésser acomplides per tot l'equip sobre si mateix -és una hipòtesi- o poden ésser assignades de forma específica a un dels membres de l'equip que assumeixi el càrrec de responsable, de coordinador, d'animador de l'equip -és una altra hipòtesi-.

L'experiència que he tingut oportunitat de viure -que no és la mateixa que han viscut altres- em fa pensar que resulta més convenient l'atribució d'aquestes funcions a un membre de l'equip sempre i quan aquest entengui que allò que se li encomana és l'acompliment d'una funció diferenciada i no pas que se li atorga un rang superior i un poder addicional.

Acceptant doncs aquesta hipòtesi com a suposadament més correcta que altres, he procurat de resumir en el quadre que segueix les funcions que, al si d'un treball en equip, correspondrien a la feina de coordinador.

El quadre està construït de tal manera que les entrades horitzontals representen les quatre funcions que el grup de monitors ha d'acomplir en relació a si mateix -emmarcar-se, ajudar-se, coordinar-se i regular-se- entenent que el responsable vetlla especialment per a l'acompliment de les mateixes.

Les entrades verticals, en canvi, serveixen per a diferenciar alguns dels àmbits sobre els que recau l'exercici d'aquestes funcions. D'aquests àmbits n'hi ha que ja han estat presentats al llarg de l'apartat 2 i n'hi ha que són afegides:

- . la primera columna intenta de plantejar el contingut global de cada una de les funcions del grup en relació a si mateix -redactades atenent a la hipòtesi que hi ha un coordinador que hi presta una atenció específica.
- . les columnes 2ª, 3ª i 5ª són les funcions ja exposades en l'apartat 2 en el que s'intenta de plantejar quines són les que l'equip ha d'acomplir en relació al grup de nois.
- . finalment, la 4ª columna intenta de recollir un aspecte no tractat anteriorment, però que és igualment esperat de cada monitor individualment: l'atenció personal als altres monitors i el manteniment d'unes relacions interpersonals de qualitat.

Aquest quadre no ha sortit pas d'una especulació teòrica gratuïta, sinó que és el resultat d'una sessió de debat en un seminari de formació de responsables. En aquest sentit pot tenir l'interès convenient de no ésser potser del tot complet, però presenta el valor d'haver estat esbossat partint de l'experiència real de coordinadors en actiu.

En tot cas, el que és clar és que no és pas un treball acabat i que hi ha la possibilitat de començar-lo de bell nou a partir de l'experiència d'altres persones. I, encara, hi ha també la possibilitat de reconstruir-lo partint de la hipòtesi que no contempla: com podrien accomplir-se aquestes funcions en el cas que un equip decidís de funcionar sense un coordinador fixe o un responsable explícit.

Cites:

- (1) Les funcions del monitor (document d'observació i autoanàlisi).
Carles Armengol i Joaquim Franch. I.M.A.E. Barcelona. 1.981.
- (2) Fer de monitor -veure el capítol 1.3-.Ed. Làia. Barcelona. És
en premsa i ha d'aparèixer al llarg de 1.984.

Joaquim Franch
Celrà. Gener de 1.984

| TIPUS D'INTERVENCIÓ | Contingut genèric | CAMPS D'INTERVENCIÓ | | | |
|---------------------|--|---|--|--|--|
| | | L'elaboració del projecte | Treball prop dels nois | Les relacions personals | L'anàlisi del procés del grup |
| Emmarcar | <ul style="list-style-type: none"> Establir un nivell d'exigència. Definir el projecte educatiu als diferents nivells. Clarificar les normes. Organitzar. Establir procediments. | <ul style="list-style-type: none"> Explicitar els objectius de la institució Adaptar-los a les circumstàncies de l'activitat. Concretar el marc normatiu. Establir un model general d'organització: distrib. feines, progr. activ. | <ul style="list-style-type: none"> Assegurar la claredat dels objectius i la seva inserció en el programa vetllar pel repartiment de feines i funcions. vetllar el ritme general i l'adaptació dels horaris. | <ul style="list-style-type: none"> Impulsar l'assoliment d'un nivell de qualitat i d'exigència de les relacions promoure la solidaritat i la implicació personal. establir un clima de confiança i de distensió. | <ul style="list-style-type: none"> Fer present el projecte als objectius parcials. clarificar els criteris d'anàlisi establir el procediment concret: ordre del dia, mètode, horari ... |
| Ajudar | <ul style="list-style-type: none"> Establir relacions personals positives i de recolzament. Ajudar a progressar. Securitzar. Facilitar accés a informacions i a habilitats de tipus tècnic. Assessorar quan cal, ajudar a prendre decisions. | <ul style="list-style-type: none"> Crear clima d'acceptació i estimular el reconeixement de les divergències Comunicar confiança. Precisar les informacions Precisar l'ordre del dia, el mètode de treball, el marc formal de la discussió. Quan calgui, efectuar síntesis parcial del que el grup ha elaborat. Demagnar valoracions del projecte | <ul style="list-style-type: none"> Ésser present: donar un cop de mà, col·laborar més que predicar. Ésser disponible aconcul·lar les tècniques o de tractament amb els nois control del material i dels serveis bàsics. | <ul style="list-style-type: none"> Tenir cura personal dels monitors: repos, benestar, moments de relax ... Ajudar a integrar-se al grup. Afavorir el progrés personal de cada monitor en la seva feina. Fer que la informació sigui més essencial de la vida del grup apareguin | <ul style="list-style-type: none"> Ajudar a expressar-se (i a trobar els mots). Ajudar a explicitar-se els propis criteris. Fer que el grup trobi el terreny de discussió en el que pot elaborar amb eficiència els problemes. Facilitar l'aprofundiment i el matís dels arguments: explorar els "com" i els "per què" |
| Coordinar | <ul style="list-style-type: none"> Preveure. Actualitzar els objectius, els programes, l'organització. Estructurar les discussions i les decisions. Ordenar les contribucions personals amb vista als objectius comuns. | | <ul style="list-style-type: none"> Assegurar la participació i la bona informació de tots en l'organització Fer que cadascú tingui un paper ben definit Assegurar les previsions materials | | |
| Regular | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar una visió de la realitat. Reconèixer els temes de solució difícil i les qüestions conflictives. Facilitar que el grup optimitzi el seu funcionament. | <ul style="list-style-type: none"> Propiciar que el grup tingui una visió objectiva del seu treball. Fer present el programa i el marc establerts i ajudar a prendre consciència dels desajustaments. | <ul style="list-style-type: none"> Vetllar que no es perdi la perspectiva educativa de l'activitat. Vetllar horari. Atenció als signes de fatiga i de tensió. Observar per tal de fer-nir informació directa als monitors. | <ul style="list-style-type: none"> Ésser atent als estats d'ànim i als conflictes Sol·licitar els conflictes. | <ul style="list-style-type: none"> Fer que el grup tingui una visió global del resultat del conjunt de reunions d'anàlisi. Fer que apareixin criteris propis del grup. Ésser crític sense imposar la pròpia crítica. |

| TIPOUS D'INTERVENCIÓ | Contingut genèric | CARDS D'INTERVENCIÓ | | | |
|----------------------|--|--|---|--|---|
| | | L'elaboració del projecte | Traball prop dels nens | Les relacions personals | L'ambient del procés del gr. |
| Encarador | <ul style="list-style-type: none"> Establir un nivell d'exigència. Definir el projecte educatiu als diferents nivells. Clarificar les normes. Organitzar. Establir procediments. | <ul style="list-style-type: none"> Explicitar els objectius de la institució. Adaptar-los a les circumstàncies de l'activitat. Concretar el marc normatiu. Establir un model general d'organització d'activitat: feines, progr., actiu. | <ul style="list-style-type: none"> Assaureir la claredat dels objectius i la seva concreció en el programa. Veure pel repartiment de feines i funcions. Veure el clima general i l'adaptació dels materials. | <ul style="list-style-type: none"> Impulsar l'annellament d'un nivell de qualitat i d'organització de les relacions personals. Promoure la solidaritat i la implicació personal. Establir un clima de confiança i de distensió. | <ul style="list-style-type: none"> Fer preveure el projecte als objectius personals. Clarificar els criteris d'ambició. Establir el procediment concret: ordre del dia, mètode, horari ... |
| Ajutor | <ul style="list-style-type: none"> Establir relacions personals positives i de respecte. Ajudar a progressar. Socialitzar. Facilitar accés a informacions i a habilitats de tipus tècnic. Assessorar quan cal, ajudar a prendre decisions. | <ul style="list-style-type: none"> Crear clima d'acceptació i reduir el reconeixement de les divergències. Comunicar confiança. Preparar les informacions. Preparar l'ordre del dia, el mètode de treball, el marc formal de la dinàmica. Usar material, seleccionar aficions personals del que el grup ha elaborat. Demorar valoracions del projecte. | <ul style="list-style-type: none"> Exercer pressió sobre un cop de mà, col·laborar amb que proficaci. Exercer disponibilitat personal. Les identitats o de tractament amb els nens. control del material i dels recursos tècnics. | <ul style="list-style-type: none"> Tenir cura personal dels millors cops, benestar, moments de relax ... Ajudar a integrar-se al grup. Afavorir el progrés personal de cada nen en la seva feina. Fer que la informació sigui útil, que les qüestions siguin essencials de la vida del grup i que s'apareguin. | <ul style="list-style-type: none"> Ajudar a expressar-se (i a treballar els nens). Ajudar a explicitar-se els propis criteris. Fer que el grup treballi el terreny de discussió en el que pot elaborar amb eficàcia els problemes. Facilitar l'aprofundiment i el mètode dels arguments: evolucionar els "com" i els "per què". |
| Coordinador | <ul style="list-style-type: none"> Preveure. Anticipar els objectius, els programes, l'organització. Estructurar les discussions i les decisions. Reconèixer les contribucions personals amb vista als objectius comuns. | <ul style="list-style-type: none"> Completar que el grup tingui una visió objectiva del seu treball. Fer preveure el programa i el marc establert i ajudar a prendre consciència dels desajustaments. | <ul style="list-style-type: none"> Assaureir la participació i la bona informació de tots en l'organització. Fer que cadascú tingui un paper ben definit. Assaureir les provisions materials. | | |
| Regular | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar una visió de la realitat. Resoldre els temes de solució difícil i les qüestions conflictives. Facilitar que el grup equilibri el seu funcionament. | | <ul style="list-style-type: none"> Veure que no es perdi la perspectiva educativa de l'activitat. Veure horari. Atenció als aspectes de feina i de tensió. Observar per tal de fer una informació directa als nens. | <ul style="list-style-type: none"> Exercer control als nens d'història i als conflictes. Solució de la qüestió. | <ul style="list-style-type: none"> Fer que el grup tingui una visió global del resultat del conjunt de recursos personals. Fer que apareguin criteris personals del grup. Exercer crítica sense imposar la pròpia crítica. |