



# **MANUAL PARA LOS USUARIOS DEL PROGRAMA FAIR START**

**PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES DE ATENCIÓN INFANTIL Y PARA  
PROFESORES**

julio del 2010

Textos y diseño: N. P. Rygaard y Bodil Husted, el grupo del proyecto Fair Start

## **CONTENIDOS:**

### **Sección I:**

¿Cómo comprender el desarrollo de la práctica en atención infantil en la gestión de la institución/familia de acogida?

### **Sección II:**

Identificar las necesidades para nuevas prácticas en la colaboración y atención infantil - Las fichas de puntuación del Modelo de base segura (MBS) para el director/a y el profesor/a.

### **Sección III:**

Planificación práctica y información de las 15 sesiones del programa.

## Sección I –

# ¿Cómo comprender el desarrollo de la práctica en atención infantil en la gestión de la institución/familia de acogida?

### I.1 Trasfondo del programa de formación Fair Start:

#### **Bienvenidos al programa Fair Start con el Modelo de base segura (MBS)**

Este programa se ha desarrollado para las instituciones infantiles, orfanatos y para las familias de acogida. El programa quiere mejorar la atención infantil profesional para niños y niñas que están en custodia pública. Con esto se incluyen tanto las prácticas diarias como el desarrollo organizativo.

El programa ha sido desarrollado como producto del proyecto Fair Start, financiado por el Programa de Aprendizaje Permanente (PAP) de la Comisión Europea, en el período que va de diciembre del 2008 hasta septiembre de 2010.

#### **¿Qué es el programa Fair Start?**

- 90.000 niños y niñas de alrededor de Europa menores de 3 años están en custodia pública en instituciones y familias de acogida. Constituyen un grupo en peligro de exclusión. Puede ser que sus padres estén vivos pero se enfrentan a situaciones de pobreza, migración, drogas, y no puedan encargarse de ellos.
- Como ciudadanos europeos, estos niños y niñas tienen unos derechos básicos: Una buena atención profesional y relación humana, una base segura, y oportunidades para el aprendizaje de las habilidades sociales y emocionales básicas.
- Los mejores resultados de la atención infantil (desarrollo cerebral, función social, escolarización y educación) tienen lugar si se mejoran las prácticas en la atención infantil desde el nacimiento hasta los tres años.
- Muchas instituciones y familias de acogida están aisladas de la sociedad, disponen de personal poco calificado y presupuestos muy limitados para invertir en recursos pedagógicos.

Este es el motivo por el cual el programa prioriza la práctica profesional en la atención infantil para los más pequeños. No obstante, los conceptos teóricos y las prácticas que se muestran son también útiles a la hora de trabajar con niños y niñas mayores y adolescentes.

#### **¿Cómo se ha desarrollado el programa?**

El programa se ha realizado por personas como vosotros:

- Educadores/as profesionales

- Directores/as
- Profesores/as universitarios

Los socios del proyecto Fair Start invitaron instituciones de atención infantil de sus países para ser coproductores del programa y aprobarlo. Cuando se utiliza el programa, es necesario saber que es un programa que ha sido probado y desarrollado de modo que sea una herramienta útil en la “vida real”.

De una forma compartida, el profesor/a del personal y el director/a de la institución utilizan los principios básicos del programa, graban las prácticas que desarrollan y utilizan el programa de formación para mejorar la propia práctica en atención infantil.

### **Métodos científicamente probados**

La preocupación principal para el desarrollo de este programa de formación ha sido que los métodos recomendados sean éticos y que de verdad puedan mejorar el desarrollo infantil. Este objetivo se ha conseguido gracias a la colaboración del experto Niels Peter Rygaard, psicólogo reconocido internacionalmente, de Dinamarca, que trabaja sobre la base del conocimiento de estudios científicos de niños y niñas que se encuentran fuera del núcleo familiar. Además, universidades, psiquiatras infantiles, psicólogos y educadores profesionales de países varios han colaborado en el desarrollo del programa.

### **Cómo utilizar el programa - sesiones pedagógicas cortas para el personal**

El programa ha sido diseñado de modo que sea lo más fácil posible de utilizar. Esto quiere decir que la formación es una actividad que forma parte de vuestro trabajo diario. No hace falta buscar un curso educativo fuera, ni parar de trabajar para poder usarlo. La idea es llevarlo a cabo en 15 sesiones de formación de dos horas de duración que se pueden hacer después de las reuniones de personal o cuando sea conveniente - una vez a la semana, al mes, depende de la disponibilidad de la que se disponga. Entre las sesiones trabajaréis con propuestas para desarrollar la parte práctica.

El progreso en el programa es flexible. Se pueden repetir las sesiones si se considera necesario o decidir ir más rápido dependiendo de las circunstancias de quien lo utilice. De las prácticas y la teoría aprendidas, podéis diseñar vuestro propio modelo local.

### **Establecer el marco pedagógico: el director/a y el profesor/a colaboran juntos**

El director/a nombra un profesor/a que será el responsable de conocer el material pedagógico y de conducir las sesiones colaborando con el director/a. Durante el curso del programa, el director/a participará activamente, ya que el programa recomienda que haya un número de decisiones tomadas por éste como por ejemplo modificar los planes de trabajo/horario, trabajar con las relaciones de la institución, con el entorno local y otros problemas prácticos.

### **Analizar los objetivos pedagógicos importantes: las fichas de puntuación.**

Con el fin de conseguir los objetivos importantes y enfocados al desarrollo de la institución en particular, el profesor/a utiliza la *ficha de puntuación del profesor/a* para describir el número de prácticas y actitudes en atención infantil del día a día antes de empezar a utilizar el programa.

Al mismo tiempo, el director/a utiliza la *ficha de puntuación del director/a* para valorar las relaciones del personal y el clima de trabajo (un buen clima de trabajo es un buen punto de partida para empezar el programa). El profesor/a y el director/a comparan sus resultados y deciden en qué deberían concentrarse más durante las sesiones y el seguimiento de la formación práctica entre éstas.

Cuando terminéis todas las sesiones, se deben utilizar las fichas de puntuación otra vez para documentar los cambios acontecidos en atención infantil y la colaboración entre el personal. Esto os ayudará a resumir cómo funcionaba la institución antes de empezar el programa y qué ha mejorado y ha sido desarrollado durante el curso del programa.

### **Empezar un protocolo o un diario para gestionar las sesiones**

Recomendamos que el director/a y el profesor/a mantengan un protocolo o “diario” durante el curso de formación en el que se describa lo que han acordado en cada sesión, si tienen que estar presentes los dos en una sesión en particular, cómo responde el personal a las sesiones y qué han aprendido en cada sesión, si se consiguen realizar trabajos prácticos entre sesión y sesión o no, y cualquier problema práctico que se deba resolver.

### **Contenidos de una sesión**

Una sesión contiene teoría de la atención infantil muy comprensible, cosa que facilita la tarea práctica de después. Hay muchos vídeos de ejemplo que muestran la teoría a la práctica.

El grupo de personal planificará diariamente actividades de mejora después de la sesión y trabajará para practicar las en su trabajo hasta la próxima sesión. Ésta empezará por la observación de los resultados prácticos de la tarea del personal desde la sesión pasada. Gradualmente, vosotros y el personal produciréis vuestra versión local del programa pedagógico y de la práctica diaria.

El programa tiene un manual para gestionar las sesiones. Es éste que estáis leyendo ahora mismo:

### **El manual tiene dos perspectivas:**

Perspectiva 1: Para el director/a de la institución o para el coordinador de la familia de acogida. Esta parte ayuda al director/a a evaluar la institución y por tanto a una mejor complementación del programa pedagógico en general. Por ejemplo, cuando sea conveniente decidir dónde y cuándo se deben realizar las sesiones.

Perspectiva 2: Para el profesor/a del modelo de base segura (en las organizaciones pequeñas, los directores/as, gerentes o instituciones pedagógicas pueden escoger realizar la sesión en el rol de director/a y profesor/a al mismo tiempo). Este manual trata de cómo conducir las sesiones, motivar el personal y dar soporte al aprendizaje y a las prácticas que realiza el personal.

El manual os guiará en los pasos a seguir durante las sesiones de formación y os ofrecerá la inspiración y las herramientas para planificar y ejecutar las finalidades y objetivos de vuestra institución.

El programa está diseñado para transformar los principios básicos en atención infantil y los estándares de calidad en prácticas locales de vuestra institución.

## ¿Cuánto cuesta el programa Fair Start?

- El programa es gratuito.
- Es accesible si tenéis acceso a un ordenador/portátil y conexión a Internet.
- Está disponible en distintas lenguas. Si el programa no está en vuestra lengua, podéis contactarnos y hacer la traducción correspondiente.
- Lo único que os costará serán las horas de trabajo que la organización utilizará para aprender los principios básicos de atención infantil y desarrollar sus propias prácticas.
- El programa está diseñado con la finalidad específica de no incrementar vuestros presupuestos. Va sobre la mejora de la calidad en la atención infantil profesional. Podéis reorganizar y desarrollar vuestro trabajo y conceptos y ser más eficientes al mismo tiempo que cumplís con los estándares nuevos en atención infantil (*Un ejemplo sencillo: Si hacéis que los recién nacidos no pasen mucho tiempo en la cama durante el día y les dais siempre los mismos educadores/as, incrementáis la estimulación y la vinculación saludable sin ningún coste extra*).
- Si completáis las sesiones del programa, estaréis muy cerca de los estándares europeos en atención infantil del futuro.
- Esperamos que hagáis difusión del programa a otros profesionales y que lo encontréis útil.

## I.2 El Modelo de base segura en atención infantil

La esencia del programa es ofrecer a los niños/as atendidos por profesionales una base segura para jugar y aprender, de modo que los contenidos y principios del programa Fair Start queden recogidos en “El modelo de base segura en la atención profesional”.

### Beneficios para la institución si utiliza el modelo Fair Start

- No supone una un coste económico, sólo las horas que el personal dedica al programa -entre 2 horas por sesión y la promoción que haga la institución.
- Mejora el conocimiento profesional y la práctica de vuestro personal.
- Mejora la vinculación entre los menores, que depende más de la organización de la atención diaria que del nombre de personal (aunque sea una parte muy importante también). También depende mucho de la visión que tenga el personal de si mismo: ¿Sienten que realizan un trabajo importante? Es necesario saber cómo entienden la parte práctica que desarrollan y su rol. Y, evidentemente, depende de los valores y prácticas que lleve a cabo el director/a.
- Hace que el personal comprenda cómo los cambios más pequeños en las actitudes y las prácticas pueden servir a los niños/as para estar más felices y sanos en la institución, reducir los problemas y reforzar el desarrollo infantil. Los menores pueden aprender en la escuela y hacer vínculos con los demás.
- Trabajaréis con un programa de desarrollo de liderazgo completo, con lo que incrementaréis las competencias y la eficiencia como directores/as, y se os certificará como un Director con un Modelo de base segura cuando el programa esté completado y reconocido.
- El lugar de trabajo se convertirá en más atractivo para el personal calificado que busque trabajo, ya que también ofrece ampliar conocimientos.
- La institución formará parte de una red de profesionales europeos para directores/as de instituciones infantiles, el programa Fair Start.
- Podréis planificar cómo mejorar las relaciones con el entorno de la institución: La comunidad local, las autoridades de la Administración, etc.
- Mejorará el desarrollo infantil en la institución/familia de acogida. Los tres primeros años de vida son los más importantes, y las consecuencias pueden ser muy positivas si se mejoran las condiciones de estos menores. Una vez hecho esto, los principios del programa deberían ser fáciles de extrapolar con los niños mayores de la institución o área de responsabilidad.

### I.3 Principios y objetivos básicos del programa de formación Fair Start

*(En este punto, se introducirá el trasfondo, las finalidades y los objetivos del programa pedagógico. Si queréis ir directamente a cómo utilizar el programa, id a la sección 1.4)*

El centro del programa de formación Fair Start está formado de 9 principios básicos que describen por qué y cómo quiere ayudar el programa a reflexionar sobre las implicaciones que conllevan las prácticas diarias. Se trata de mejorar la atención infantil de niños de 0 a 3 años y las razones teóricas que hay implicadas.

Este documento es una introducción corta a los principios básicos del programa Fair Start. Describe los objetivos en atención infantil para niños de 0 a 3 años que se encuentran fuera de su núcleo familiar.

#### Los principios básicos

- Asegurar que los socios locales del programa (orfanatos, familias de acogida, etc.) son coproductores activos de buenas prácticas.
- Utilizar las tradiciones locales en el cuidado de los niños/as en el desarrollo de la parte práctica.
- Incrementar la actividad cerebral durante los primeros años de vida y el desarrollo a través de la estimulación diaria.
- Desarrollar una atención infantil coherente con el fin de promover una vinculación segura en los niños/as.
- Practicar y ser conscientes de la interacción social en cualquier tarea práctica.
- Desarrollar grupos de carácter familiar para niños y niñas con el fin de promover la vinculación normal y las habilidades sociales.
- Desarrollar relaciones como de hermanos entre los compañeros en los grupos familiares para la vinculación y el desarrollo social.
- Proveer de oportunidades sociales, emocionales y de aprendizaje cognitivo a los niños/as.
- Hacer que los niños/as participen en la vida social y fomentar la comunicación entre la institución/familia de acogida y el entorno local.



## Introducción

Trabajar con niños y niñas sin padres (o sin los cuidados de sus padres) es una tarea muy diferente de trabajar con niños/as que cuentan con su propia familia. Los padres dan continuidad en la atención, las relaciones, compromiso, aceptación, seguridad, vinculación, amor, confort, estimulación, contacto social y aprendizaje. Sin estas cualidades, un niño/a se desarrollará muy lentamente.

Un grupo de educadores/as profesionales tiene que dar en cierto modo las mismas cualidades al atender a estos niños/as.

Se debe hacer desde una postura profesional, cosa que dista mucho de ser padre/madre -emocionalmente, el modo cómo se organiza el trabajo, el número de menores de cuyos ser responsable, etc.

El error más común en la atención infantil profesional es trabajar sin proporcionar estas cualidades básicas y pensar que se puede empezar con ejercicios y deberes de escuela. Un niño/a que no haya sido estimulado bien durante los primeros años de vida tendrá muchos problemas de concentración y aprendizaje, y un niño/a que no se sienta seguro y bien cuidado manifestará un carácter recesivo o destructor.

Es un reto para la atención infantil profesional que todos los menores puedan tener *menor número de educadores/as para cada uno y que duren más. Los cambios frecuentes de educadores/as durante el día, la semana, el mes - privan al niño/a de sentirse seguro y de aprender lo que es una relación de larga duración.* Pueden haber muchas razones: Hay muchos niños/as y pocos educadores/as. Es difícil tener el mismo educador/a durante todo el día por las normas laborales. La rotación laboral de la gente.

La ciencia ha aportado mucho conocimiento sobre la práctica en la atención infantil profesional. Este conocimiento se transforma en un programa de desarrollo con muchas demostraciones vídeo (a veces incluyendo vídeos que los participantes han aportado al programa). Este material está y/o estará disponible en varias lenguas en:

[www.globalorphanage.net](http://www.globalorphanage.net) y en [www.fairstart.net](http://www.fairstart.net).

Los estudios científicos en relación a los orfanatos y a las familias de acogida, y los productos de estudio de intervención se concentran en una base de datos científica. Esta base de datos estará disponible en el enlace de aquí debajo.

Los principios básicos se pueden utilizar sin tener en cuenta el entorno - se pueden aplicar tanto en un antiguo orfanato como en una familia de acogida o en cualquier otro.

Lo que normalmente hacen los padres para sus hijos debe ser transformado en buenas prácticas de atención profesional. Los principios básicos tratan de cómo debe llevarse a cabo. (Para los niños/as que han sufrido desamparo - cosa que puede haber sucedido incluso antes de entrar en la institución pública - en el libro "*El niño abandonado*" de N. P. Rygaard se describe cómo tratar las necesidades especiales. Este libro se puede encontrar en diferentes lenguas ([www.attachment-disorder.net](http://www.attachment-disorder.net)))

**1. Asegurar que los socios locales del programa (orfanatos, familias de acogida, etc.) son coproductores activos de buenas prácticas. ¡Los participantes son los expertos!**

Las personas que han trabajado en este programa se han esforzado en que tenga un fundamento científico y en hacer cosas útiles para la buena organización del trabajo diario.

Sólo los participantes conocen su institución, familia de acogida y las condiciones locales. De modo que **vosotros** sois los expertos a la hora de establecer cómo utilizar el programa y los principios básicos de la tarea diaria. El programa no es un modelo terminado que sólo deba aplicarse - es un modelo inspirador para los socios locales para que mejoren y desarrollen su propia práctica y organización en atención infantil. Los diálogos que tengáis entre vosotros sobre el programa y el desarrollo de las prácticas son más valiosos que el programa en sí. Los cambios que inicien y desarrollen los participantes locales darán mejores vidas y oportunidades de aprendizaje a los niños/as - sin estos participantes, el programa se convierte en otro documento más.

Por ejemplo:

El programa recomienda que un número ilimitado de educadores/as tienen que ser responsables de un grupo de niños/as de un modo "familiar" al organizar el trabajo. Esto crea mucho debate en la institución para cambiar los horarios de trabajo o es necesario llevar a cabo otras cosas para conseguir dicho objetivo.

O quizás tenéis buenas ideas sobre la atención infantil que queréis que formen parte del curso del programa. El programa es sólo una base de ayuda y de inspiración para vuestro desarrollo, no sólo de vuestro trabajo. Los educadores/as, directores/as y los profesores/as son los más importantes en el programa.

También puede haber una institución universitaria/educativa que puede dar un valor añadido al desarrollo de la práctica en una institución infantil.

**2. Utilizar las tradiciones locales en el cuidado de los niños/as en el desarrollo de la parte práctica.**

Hay diferentes razones para este principio.

El aprendizaje más importante en atención infantil profesional viene de la propia experiencia de los miembros del personal, de cómo experimentaron la atención durante los primeros años de su vida. Ser un buen educador/a depende más de esta "educación en el comportamiento social durante los primeros años de vida" que de la educación formal que se recibe más tarde. Quien haya recibido la atención de alguien, sabe cómo darla después.

Otra razón es que las tradiciones locales en atención infantil tienen un número de elementos básicos que promueven el crecimiento cerebral y el desarrollo saludable durante los primeros años de vida. En esta etapa, cualquier cultura obtiene los mismos objetivos pero lo hacen de formas distintas. Por ejemplo, para un desarrollo normal durante el primer año de vida es muy importante ser estimulado y balanceado muchas veces al día. En algunos países, el bebé se pone en una cuna o hamaca, en Rusia los bebés se envuelven con una ropa, en otros países también en una hamaca o lo llevan en brazos de la madre, tanto en la espalda como en el pecho. Todas estas prácticas diferentes sirven para obtener el mismo objetivo tan importante, que es tener contacto y estimular al bebé para un buen desarrollo cerebral. Sólo en pocas instituciones se hallan todavía bebés que están la mayor parte del día en cama y no reciben contacto físico, cosa muy perjudicial para el desarrollo cerebral.

### **3. Incrementar la actividad cerebral durante los primeros años de vida y el desarrollo a través de la estimulación diaria.**

Uno de los efectos más perjudiciales de la institucionalización de los menores es la inmovilización - quedarse en cama la mayor parte del día o estar en la misma habitación todo el rato.

Si se hace una prueba con un adulto con una condición física muy buena y se lo deja en una cama durante todo el día, la condición de esta persona se deteriorará completamente en cosa de tres semanas. Si se hace lo mismo con un adulto sano pero con una máquina que haga un ruido monótono detrás de la cama y con unas cortinas alrededor, esta persona empezará a alucinar y a perder la noción de la realidad en 24 horas. El cuerpo humano y el cerebro se concibieron para estar en interacción constante con el entorno. Para los bebés y los niños/as, la inmovilización es todavía más perjudicial - afecta al crecimiento físico, a la fuerza de los huesos y al desarrollo muscular y cerebral. Hay un remedio para este problema en las instituciones infantiles.

Es necesario dejar a los niños/as que se muevan por la habitación y hacer actividades durante las horas en que están despiertos. Se puede incluso vender las camas y usar el dinero para comprar hamacas o cunas hasta que el niño/a tenga 1 o 2 años ,y dejarlos fuera de la cama durante el día.

Las herramientas de estimulación simple como las cunas han sido utilizadas durante miles de años porque satisfacen una necesidad básica: Activan el cerebro del bebé de forma natural, cuando la madre está atareada haciendo otras cosa. El bebé se duerme más fácilmente en una cuna y tiene más actividad cerebral que tumbado en la cama. Está claro que estos útiles son un complemento al contacto humano, pero son muy importantes para las instituciones infantiles que tienen recursos limitados.

### **4. Desarrollar una atención infantil coherente para promover una vinculación segura en los menores.**

La teoría del vínculo es una de las pocas teorías que demuestran científicamente la evidencia del buen comportamiento del educador/a en todas las culturas. Los resultados de la búsqueda del vínculo nos abastecen con modos eficientes para planificar e interactuar con los niños/as.

Los bebés desarrollan una estrategia para lidiar con la intimidad y la separación durante los primeros años de vida. Una estrategia que se modifica mientras el niño experimenta diferentes relaciones sociales al ir creciendo. Aprenden una primera estrategia a través del comportamiento del educador/a cuando interactúa con ellos. Por lo tanto, es muy importante la forma en cómo el educador/a interactúa con el bebé o el niño/a.

Se han identificado tres estrategias para lidiar con la intimidad y la separación: Seguro/autónomo, evasivo y ambivalente. Un cuarto comportamiento llamado desorientado/desorganizado señala una rotura en la capacidad del niño/a de interactuar con el educador/a. Se observa a veces en los niños/as que en otras situaciones actúan de una forma evasiva o ambivalente con el educador/a.

La atención infantil tiene que dar a los niños/as el sentimiento de tener una base segura en la relación con el educador/a. Es entonces cuando el niño/a empieza a jugar, a hacer contactos y a aprender de la vida social.

El estilo seguro/autónomo del educador/a hace que los niños/as se observen a si mismos y a los demás de una forma positiva, resistentes al estrés, de modo que pasan mucho tiempo en actividades de juegos y de aprendizaje. Estos niños/as se convierten después en miembros activos de la sociedad. Los niños/as con un comportamiento desorganizado, por otro lado, tienen a menudo trastornos de personalidad y comportamientos antisociales cuando son adultos. El comportamiento de los primeros educadores/as profesionales del niño/a es muy importante para un desarrollo social saludable.

### ¿Qué características tiene el educador/a que se comporta profesionalmente?

Los principios de un buen educador/a se parecen a los patrones de base segura/autónomos de los padres. Las características de un buen educador son:

- *Se comportan de forma coherente y previsible con el bebé o niño/a.*
- *Toman la iniciativa a la hora de establecer contacto con el niño/a o responden a la iniciativa de éste de quererlo.*
- *Son sensibles al estado y actitud del niño/a. Pueden tener unos objetivos marcados (dar de comer, calzarlos o vestirlos, etc.) pero cambian de estrategia según el estado del niño/a (lo consuelan mientras lo calzan si está triste).*
- *Son accesibles a los niños/as (si necesitan confort o quieren compartir alguna cosa).*
- *Entienden cómo se siente el niño/a pero nunca se ponen en su mismo nivel (están calmados y son amables incluso cuando el niño/a está enfadado, deprimido, o tiene una rabieta. No castigan ni gritan al niño/a).*
- *Hablan mucho de los sentimientos y pensamientos que pueden tener los demás incluyendo al bebé. Esto enseña al niño/a qué motiva las acciones de la gente.*

Nadie puede comportarse de esta manera siempre, ni tan siquiera los padres. Aún así, estas cualidades que conviene que tenga un educador/a deberían ser norma de la institución o de la familia de acogida, el objetivo más importante del director/a a la hora de organizar el lugar de trabajo, y lo que los miembros del personal deberían mejorar con la práctica.

### 5. Practicar y ser conscientes de la interacción social en cualquier tarea práctica.

Cuando se atiende a los niños/as, siempre hay dos tareas a realizar:

**La tarea práctica:** Dar la comida, acostar a los niños/as, ducharlos, cambiarles los pañales, etc.

Este tipo de tarea es la relacionada con la actividad para llevar a cabo: Qué es necesario realizar para cambiar 12 pañales en una hora, qué hacer para cenar, qué se debe hacer cuando un niño/a está enfermo, etc.

**La tarea de relación:** Mantener el contacto visual con el bebé a la hora de cambiar los pañales, ser accesible cuando el niño/a necesite ayuda, tocar al niño/a cuando se le habla, hacer un grupo de niños/as a la hora de jugar o aprender, etc.

Este tipo de tarea está relacionada en cómo llevar a cabo la actividad. Cómo hacerlo de modo que se le pueda enseñar al niño/a cómo son las relaciones sociales humanas, y así, aprender qué es sentirse seguro, apegado, aprender sobre la comunicación, etc.

Mantener un equilibrio entre las tareas prácticas y los aspectos relacionales del contacto con el niño/a es un problema constante para todos los padres, pero incluso más para el trabajo profesional con los niños/as que no tienen contacto con estos.

Las cuestiones que surgen de este equilibrio son muy importantes para el resultado de la atención infantil.

- *Si tenemos cuidado de muchos niños/as, ¿cómo podemos atender al mismo tiempo el contacto y las necesidades individuales de cada niño/a?*
- *Si tenemos contacto con cada niño, hay una parte del grupo que no podemos atender y nos pasamos de los horarios.*
- *Si seguimos el horario de trabajo, ¿cómo podemos atender la parte comunicativa con los niños/as?*
- *¿Hasta qué punto tenemos que dejar que los niños se vinculen a una persona? Si dejamos que lo hagan, ¿qué hacemos cuando ésta no está en el trabajo? ¿Qué hacemos cuando el personal cambia más de una vez al día?*
- *En un extremo podemos encontrar instituciones “eficientes” que llevan a cabo todas las tareas prácticas - pero dichas instituciones no son buenas para el desarrollo del niño/a. Por otro lado, podemos encontrar instituciones que tienen una vida social muy buena, pero las tareas prácticas no se llevan a cabo bien y la vida diaria es muy caótica.*

Encontrar el equilibrio entre una organización práctica y una organización que fomenta la relación es muy importante. Parece ser que los educadores/as que pueden atender las dos tareas y tolerar un cierto caos son los que tienen más éxito en el desarrollo del niño/a.

Hay una gran diferencia entre los horarios fijos y los ritmos sociales - los ritmos son más imprevisibles e individuales de una situación a otra. La pregunta más correcta, pues, es:  
¿Cómo podemos tener ritmos diarios más flexibles en vez de horarios muy rígidos?

## **6. Desarrollar grupos de carácter familiar para niños y niñas para promover el apego normal y las habilidades normales.**

En muchas instituciones infantiles, los educadores/as trabajan como en una fábrica: Trabajan en turnos rotativos para cubrir las 24 horas del día y de la semana; se ocupan de diferentes tareas y mantienen el lugar de trabajo limpio y ordenado. La investigación ha demostrado que el cambio constante de educador durante el día es un modelo negativo para su buen desarrollo. Está claro que a veces se debe trabajar por turnos, y que el lugar de trabajo debe estar ordenado pero es más importante para el desarrollo saludable de los bebés que tengan un contacto a largo plazo con un educador/a que le sea familiar o con pocos. Esto debe considerarse a la hora de planificar el trabajo.

Por este motivo el “grupo familiar” o el Modelo de base segura en atención infantil es más productivo que el modelo hospital. Trabajando conjuntamente con la dirección de la institución se pueden organizar los horarios de trabajo de modo que pocos educadores/as sean responsables la mayor parte del día de un grupo de niños/as en concreto para que vivan en una estructura de tipo familiar. Es una tarea difícil porque involucra muchas leyes, tradiciones y normativas, y el tiempo libre del personal. No obstante es importante para que el niño/a se desarrolle con éxito y merece la pena hacer un esfuerzo serio en este sentido. En muchos países este modelo está sustituyendo el modelo hospital: Italia, Rumania y otros utilizan las instituciones pequeñas con personal estable y familias de acogida. Las instituciones grandes se subdividen en pequeños “grupos familiares”. Una de las razones principales del porqué el acoplamiento en familias de acogida tiene mejores resultados en el desarrollo del niño/a es que tienen siempre los mismos educadores/as. Se pueden mejorar los resultados del

acoplamiento institucional reorganizando los horarios del personal que dan a los niños/as los mismos educadores/as durante un período de tiempo largo.

## **7. Desarrollar relaciones como de hermanos entre los compañeros/as en los grupos familiares para el apego y el desarrollo social.**

Una fuente muy importante para el aprendizaje social y para crear lazos afectivos en las familias es la interacción entre el niño/a y sus hermanos y hermanas. Son modelos que imita el niño/a y se identifica, y también figuras de apego.

Los niños/as sin padres se encuentran afligidos de contacto de otros familiares. Muchos estudios de vinculación infantil están basados en el proceso de apego entre el niño/a y el educador/a pero ignoran la importancia del apego con otros familiares. Se trata de un recurso vital para las instituciones y frecuentemente no se utiliza. Estar en una misma habitación no quiere decir relacionarse y crear lazos de afecto con los niños/as. Para explotar este recurso los profesionales deberían planificar actividades diarias en que se ayudara a los niños/as a crear lazos de afecto duraderos entre unos y otros.

Fijémonos en esta nota de un estudio sobre la importancia de las relaciones entre hermanos/as:

*“Durante muchos años, los investigadores han estado interesados en el efecto que tienen las relaciones entre hermanos/as en el bienestar durante la edad adulta. En un estudio pionero, Cumming y Henry (1961, citado por Cicirelli en 1995) “encontraron que la gente mayor con hermanos tenía un estado de ánimo más elevado” (pág. 63). En el estudio realizado por Cicirelli el 1977, observó que los hombres de edad avanzada con hermanas son más estables emocionalmente que los que no tienen, mientras que las mujeres con hermanas estaban más animadas e inspiradas por lo que se refería a sus roles sociales. E interesante también lo que observó McGhee (1985, citado por Cicirelli en 1995) que “la frecuencia de interacción no estaba relacionada con el bienestar de las personas de más edad, sino que la existencia y la disponibilidad potencial de una hermana estaba relacionado con una satisfacción más grande de la vida” (pág. 63). Un estudio realizado por Cicirelli confirmó los descubrimientos de McGhee. “Cicirelli (1989, citado por Cicirelli en 1995, pág.63) encontró que la percepción de un lazo de afecto con las hermanas tanto por hombres como mujeres estaba relacionado con el bienestar, indicado por menos síntomas de depresión, mientras que un lazo afectivo más próximo con los hermanos parecía tener poca relevancia para el bienestar. Parece probado que “la expresividad emocional de las mujeres y sus roles tradicionales como cuidadoras incrementan la importancia de las relaciones con las hermanas” (Cicirelli, 1989 citado por Cicirelli en 1995, pág..64)”.*

*De: Joyce A. Shriner, agente de extensión, Ciencias de la Familia y del Consumidor, Extensión de la Universidad del Estado de Ohio.*

Los hermanos/as se vinculan unos con otros y forman lazos de afecto sociales y de aprendizaje importantes. Los niños/as que se encuentran en una institución deberían desarrollar relaciones unos con otros como de hermanos/as.

## 8. Proveer de oportunidades sociales, emocionales y de aprendizaje cognitivo a los niños/as.

Un bebé empieza a aprender del contacto humano y de la interacción social desde el día en que nace. Este proceso no puede quedar “en espera” en ningún momento.

Desde el nacimiento, el aprendizaje es más emocional y social, y “aprender a aprender” tiene lugar con el primer cuidador/a después del nacimiento, los padres o educadores/as profesionales.

Los padres o educadores/as dan una premisa muy importante para el aprendizaje a través del juego: Una base segura para el bebé o el niño/a. Sólo si el niño siente que tiene una base segura (y no se siente amenazado por el miedo a la separación) empezará a espabilarse, a experimentar y a involucrarse en juegos y en la exploración, empezando por los contactos sociales con otros niños. Un bebé o niño/a que no se sienta seguro no se involucrará mucho en las actividades de juegos. La mayor parte del desarrollo del niño/a depende de que el niño/a juegue con regularidad cada día. Como dijo el científico Vygotsky: El juego es el predecesor de las competencias laborales.

Otra función importante del educador/a para que el niño aprenda es:

La interacción próxima y frecuente entre el niño/a y los padres o los educadores/as durante los dos primeros años que de soporte al niño en construir las facultades para aprender más tarde durante la vida. En la interacción durante los primeros años, el bebé o niño/a “aprende a aprender”. La interacción con los padres o educadores/as promueve un conjunto de facultades que son muy útiles en el aprendizaje - en la escuela y en la vida en general:

- *Concentración*
- *La capacidad de estar atentos con una persona o cosa*
- *La capacidad de separar la figura del trasfondo (importante/no importante)*
- *Experimentar el mundo de un modo coherente*
- *Identificar*
- *Comprender y responder las acciones de los demás*
- *Sentir una motivación positiva y alegría*
- *Enfrentarse con la frustración y regular los estados emocionales*

Todas estas facultades básicas se ejercitan un vez tras otra sólo con la interacción durante los primeros años de vida.

El educador/a sonríe, hace que el niño/a responda, que se concentre en éste/a, lo identifique, sienta alegría y esté motivado como el educador/a le transmite, y lo consuela en situaciones difíciles, poco cómodas o frustrantes. De aquí surge la habilidad de aprendizaje en la escuela y en las actividades de ocio.

Si un niño/a que está en custodia pública no aprende todo esto antes de los tres años, no sólo no dispondrá de sus padres, sino que también tendrá menos capacidad para aprender y actuar de un modo social y responsable hacia los otros durante la vida.

Para los niños que se encuentran fuera del núcleo familiar, los estudios daneses indican que los huérfanos con una inteligencia normal frecuentemente se pierden en el sistema educativo público sólo por el hecho de ser huérfanos. Esto nos lleva al último principio de atención infantil:

## 9. Hacer que los niños/as participen de la vida social y se cree una comunicación entre la institución/familia de acogida y el entorno local.

En muchas culturas, ser huérfano está relacionado con la vergüenza, el *mobbing* y la exclusión de las actividades sociales locales. Es muy perjudicial para la autoestima del niño/a y puede fomentar un aprendizaje negativo respecto a la sociedad.

En el principio del aprendizaje social, los educadores/as profesionales actúan como lo harían los padres: Pasean con los niños/as fuera de la institución, utilizan el mobiliario público como los parques y atienden las reuniones locales para padres y otros actos sociales.

En el ámbito profesional, los educadores/as mejoran la comunicación con los profesionales de fuera de la institución: escuelas infantiles locales, escuelas y otras instituciones infantiles. Los directores/as invitan a las organizaciones y a las autoridades públicas a visitar la institución e involucran a los medios de comunicación locales para crear aceptación y comprensión para estos niños/as que se encuentran fuera del núcleo familiar.



## 1.4 Comprender el proceso de aprendizaje del programa

### Antes de empezar con el curso - algunos consejos sobre la resistencia al cambio y al desarrollo

Cuando hacéis cambios en vuestra organización (para bien o para mal), las personas se ponen más nerviosas, pueden sentirse incompetentes y pueden oponerse a vuestras propuestas. Sed amables e insistid para promocionar el programa, enfatizad las ventajas y los resultados positivos de éste. No alcéis la voz ni criticuéis a las personas si piensan diferente o se oponen a los cambios. Escucharlos, valorad sus preocupaciones, pedidles propuestas nuevas para resolver los problemas y concentraros en las respuestas positivas. Tened en cuenta la participación como una tarea profesional de vuestro trabajo.

Si hay personas con cargos, políticos locales o una junta directiva en la institución, informadlos del programa. Conseguid el consentimiento y su interés, si es posible. Es una parte importante del programa que las instituciones trabajen para acabar con el aislamiento de la comunidad para promover activamente a los niños/as como participantes visibles e iguales de la vida comunitaria.

El programa de formación Fair Start es diferente de cualquier formación vocacional y tradicional.

*En primer lugar*, la formación tiene lugar durante - y tiene una relación muy grande con - la práctica diaria en atención infantil, mientras que otras formaciones tradicionales se hacen a distancia de la práctica diaria.

*En segundo lugar*, el enfoque de la formación del programa está orientado en el participante, a diferencia de los cursos tradicionales que siguen la dirección del profesor -> estudiante. Esto quiere decir que la didáctica de formación está *orientada en el aprendizaje* más que en la *enseñanza*. La gente que participa aprende discutiendo y reflexionando conjuntamente.

*En tercer lugar*, el programa de formación se basa en métodos pedagógicos de trabajo que enfatizan mucho la reflexión y la interacción conjunta entre participantes - el personal.

*En cuarto lugar*, el personal es responsable de diseñar y utilizar nuevos métodos entre las sesiones, podrá formar a otros educadores/as a ser profesionales e independientes, y a empoderarse activamente de su trabajo.

*En quinto lugar*, el personal y el director/a son coproductores del desarrollo de sus competencias, porque la formación está diseñada precisamente para conocer bien la práctica diaria y el material de formación en términos de fotografías, grabaciones de vídeo y planes de desarrollo. El personal produce un material de formación como parte del proceso de aprendizaje.

### En particular para el profesor/a

Para la persona que haga la tarea de profesor/a, necesita prestar especial atención en cómo estimular y motivar a los participantes a involucrarse mucho en los debates, las reflexiones y el trabajo en equipo durante la formación. Este modo de aprender coincide con la experiencia educativa formal y las ideas de enseñar y aprender. Es crucial para el cambio y el progreso de la práctica que cada participante se vea a si mismo competente y coresponsable de la tarea práctica en atención infantil profesional. Por tanto, el enfoque en la formación del personal tiene que ser que *son* competentes, que *disponen* de muchos recursos, que *son* capaces de reflexionar en la práctica que desarrollan sobre

la base de un conocimiento nuevo y entendimiento en métodos y teoría cuando – y si – se les proporciona las condiciones óptimas para aprender conjuntamente en el grupo de compañeros/as de trabajo.

Todo esto significa que – aunque como profesor/a sea el responsable de planificar y de llevar a cabo la formación – la tarea del profesor/a como facilitador/a de los procesos de aprendizaje del personal es tan importante como la enseñanza de cierto currículum. *Podéis leer más sobre ello en la sección 1.6.*

### **Cómo facilitar que el personal se involucre activamente**

Facilitar la participación activa del personal es un prerrequisito para el desarrollo de su aprendizaje y competencia. Mientras que la enseñanza tradicional tiende a favorecer los métodos de enseñanza directos, la formación Fair Start favorece los métodos orientados a los participantes – En base a: *Se aprende observando nuevos métodos, discutiéndolos y llevándolos a la práctica.*

En las sesiones de formación encontraréis propuestas para muchos de estos métodos, como:

- Debates
- Reflexiones
- Compartir el conocimiento
- Trabajo en equipo

Es necesario que el profesor/a introduzca estos métodos al personal si no están acostumbrados a trabajarlos.

En cada sesión de formación encontraréis propuestas para establecer y diseñar debates, reflexiones y grupos de trabajo.

### **En particular para el director/a**

El director/a es el máximo responsable del establecimiento del marco y de las condiciones para la formación del personal. Los planes de trabajo diarios tienen que ajustarse durante las sesiones de formación incluyendo substitutos, requeridos para llevar a cabo las rutinas diarias. Además, el personal necesita soporte por parte del director/a en relación al interés, la atención y la aprobación de sus esfuerzos para desarrollar y mejorar sus propias competencias y la práctica diaria en la atención infantil.

## **Temporalización y tareas en el programa del Modelo de base segura (MBS)**

Los horarios descritos más abajo se pueden prolongar o repetir cuando el personal, el profesor/a y el director/a lo crean conveniente. Es mejor *progresar poco a poco* que acabar el programa deprisa. Recomendamos sobretodo que evaluéis el éxito de los cambios realizados en las prácticas de atención infantil durante el trabajo diario personal.

### **FASE 1: entre el primer y/o el segundo mes: las decisiones del director/a**

- Leed el texto básico del Fair Start en el *Anexo 3*: “Enriquecer el entorno de los primeros años del bebé” para conocer el trasfondo general. Pensad en buenos profesionales y dejad que lo lean también o explicadles los contenidos.
- Informad bien al personal en la presentación del programa.
- Realizad el análisis de las puntuaciones obtenidas después de utilizar las ficha de puntuación sobre el Modelo de la base segura y comparadlas con la evaluación que haga el personal del lugar de trabajo y de las relaciones con el personal. Esto os dará ideas de valor sobre cómo trabajar las relaciones entre la dirección y el personal.
- En este punto, decidid si se puede empezar el proyecto. Si es así, el director/a tiene que escoger y nombrar un profesor/a del Modelo de base segura y colaborar mucho con él/ella. Esta persona puede ser un educador/a competente que tiene el respeto de sus compañeros/as de trabajo o puede ser una persona externa con experiencia en la enseñanza (un profesor de escuela o de universidad). En las instituciones pequeñas o a la hora de coordinar las familias de acogida, el director/a o el gerente pueden hacer de profesor/a. En las instituciones más grandes, el director/a puede nombrar dos o más profesores que pueden darse soporte mutuamente.
- Después de analizar las relaciones entre el director/a y el personal mediante la ficha de puntuaciones sobre el Modelo de la base segura, debéis decidir las 3 mejoras más relevantes que queréis llevar a cabo durante el proyecto (el director/a toma la decisión después de los diálogos mantenidos con el profesor/a del MBS y el personal).
- El profesor/a nombrado utilizará otra ficha de puntuación para evaluar la práctica diaria infantil. Podéis comparar las fichas del director/a y del profesor/a con el fin de decidir en qué se pondrá más atención en el curso del programa.
- Si queréis, podéis realizar un análisis de base segura cada seis meses durante el período en que dure el proyecto para ver como progresa. También lo podéis hacer al final para comparar los primeros resultados y los últimos.
- Si queréis informaros más sobre una dirección eficiente, podéis trabajar con la sección adicional “Valorar y desarrollar la propia dirección”. No es necesario para acabar el curso programa, pero se puede utilizar como complemento.

#### **FASE 2: 2-6 meses: dar soporte al profesor del MBS en las sesiones**

- Se debe colaborar estrechamente con el profesor/a del MBS, dándole soporte de manera activa. Esto quiere decir que:
- Es necesario que el profesor del MBS y el personal tengan acceso a un ordenador, televisión y DVD.
- ES necesario tener una sala para las reuniones programadas por el profesor/a y el personal, 2-3 horas cada 14 días o semanalmente durante la totalidad del proyecto.

- Se deben aceptar los cambios físicos que habrá en la institución y proporcionar los materiales necesarios para dicho efecto. El profesor/a y el personal trabajarán para mejorar la decoración de las habitaciones de los niños/as. También puede ser que las camas de los más pequeños sean substituidas por cunas o hamacas.

### **FASE 3: 6-9 MESES: Formar grupos de carácter familiar de educadores/as y de niños/as**

- Discutid y completad una reorganización de los horarios del personal si es necesario. La finalidad es *vincular educadores/as a grupos de niños/as específicos para formar una estructura familiar*. El personal asignado en un grupo específico es el responsable del desarrollo de estos niños/as y de conseguir los objetivos marcados. *Es necesario en este punto minimizar los cambios de educadores/as durante el día lo máximo posible para asegurar la continuidad del contacto entre niño/a y educador/a*. Por ejemplo, en vez de turnos de 8 horas, dos grupos reducidos colaboran en turnos de 16 horas durante la semana. También se puede hacer que los educadores/as se estén en un grupo en vez de pasar de un grupo a otro.

### **FASE 4: 10 meses o más: Mejorar la institución y las relaciones con el entorno**

- Al final del programa, todos juntos intentaréis mejorar las relaciones entre la institución y el entorno local.

## I.5 Beneficiarios y condiciones previas

### **Nivel educativo del personal a la hora de empezar el programa Fair Start**

Los beneficiarios de la formación Fair Start son los educadores y las educadoras de las instituciones de atención infantil o las familias de acogida.

El grupo de personal total de la institución probablemente tiene diferentes tipos de educación formal.

No hay ninguna condición previa para llevar a cabo la formación Fair Start. Atar el contenido y la planificación de la formación con el nivel educativo del personal es la responsabilidad del profesor/a y el director/a. Es necesario subrayar que el programa de formación Fair Start está diseñado para incluir a todos los participantes, sin tener en cuenta su nivel de educación profesional.

No obstante, – tener en cuenta las condiciones previas del personal para el aprendizaje de los conceptos de esta formación es una preparación importante de la formación. Se puede hacer de distintos modos, por ejemplo preguntando al personal – en una reunión, a través de un cuestionario o por conversación – qué esperan encontrar en esta formación.

Las cuestiones a preguntar pueden ser sobre el trasfondo educativo, la experiencia en la escuela – buena o mala, y también sobre sentirse seguros/as o no del desarrollo futuro de nuevas competencias.

Es bien sabido que cuando se empiezan a desarrollar nuevas competencias en las organizaciones hay el riesgo de que empiecen a aparecer mitos entre el personal en relación a no estar a la altura de las circunstancias.

### **En particular para el profesor/a**

Una charla abierta sobre las expectativas del personal – buenas o malas –, pues, sería la primera cosa a hacer antes de empezar la formación, que podría realizarse del mismo modo en que se comenta más arriba.

### **En particular para el director/a**

Es muy importante para un buen desarrollo de la formación que la institución informe sobre las finalidades y los objetivos de la formación como punto de partida; dar soporte a cada miembro del personal para que estén abiertos a esta formación; que todos sientan que comparten la responsabilidad de realizar la formación; y que todos tengan el compromiso del director/a como representante de la institución.

## 1.6 Roles, tareas y responsabilidades

### El diseño del programa: aprender del trabajo y en el trabajo

Tal como se ha mencionado, el programa de formación Fair Start está elaborado con la finalidad de contribuir a facilitar el aprendizaje y las competencias del personal. El aprendizaje individual en el programa está planificado en correspondencia con las tareas prácticas diarias que tienen que realizar los educadores/as en su trabajo.

En contraposición a las formaciones pedagógicas tradicionales y vocacionales, la formación Fair Start tiene lugar en el mismo contexto práctico – y no se distancia. De este modo, el famoso problema de transferir los conocimientos teóricos a la práctica queda resuelto. Y más aún:

El programa de formación Fair Start ha sido desarrollado bajo el paradigma del aprendizaje a lo largo de la vida de la Unión Europea (a parte de que el proyecto ha sido financiado por el Programa de Aprendizaje Permanente de la Comisión Europea).

Este paradigma proporciona el hecho de saber que, como individuales, las personas aprenden a lo largo de la vida y en todas las áreas de la misma:

- El aprendizaje de la escuela formal y en el sistema educativo
- El aprendizaje del trabajo, llamado aprendizaje no formal
- El aprendizaje en el trabajo, llamado aprendizaje informal

De modo similar, estos diferentes tipos de aprendizaje comprenden características específicas – ventajas y limitaciones:

### Distintos métodos para el aprendizaje

El aprendizaje de la escuela formal y del sistema educativo es cuando el aprendizaje tiene lugar sin tener en cuenta la práctica de competencias las cuales, adquiridas en la escuela, deben llevarse a cabo una vez llegados a la profesión concreta. La educación se basa en teoría reconocida y exhaustiva.

El aprendizaje en el lugar de trabajo – del trabajo es cuando el aprendizaje tiene lugar en estrecha relación con el trabajo. El aprendizaje se planifica – es intencionado y orientado a tareas específicas.

El aprendizaje mientras se trabaja – en el trabajo, es cuando se aprende trabajando. No está planificado, ocurre involuntariamente, y la persona no es consciente de que está aprendiendo.

Los tres conceptos sobre el aprendizaje pueden servir para tener en cuenta cuando se trata del aprendizaje en organizaciones como una institución de atención infantil, en que el aprendizaje se planifica que sea llevado a cabo en el lugar de trabajo.

Si observamos los tres tipos de aprendizaje, el programa de formación Fair Start no trata sobre el aprendizaje formal característico del sistema educativo.

Si nos fijamos en los otros dos tipos, el programa de formación tiene en cuenta el segundo.

El aprendizaje y el desarrollo de competencias conducirán al nivel deseado de progreso en la atención infantil a la institución.

El aprendizaje Fair Start también incluye formación en concienciar, ya que el personal tiene que estar siempre al caso de cómo se lleva a cabo la práctica y cómo se puede mejorar.

El programa tiene la intención de ayudar a que el personal se comprometa con su trabajo y en debatir y empezar nuevas prácticas. No sólo quiere educar en atención infantil, sino también empezar un proceso organizativo y de colaboración cualificada entre el personal. Quiere que tanto las instituciones como las familias de acogida sean activas, se den soporte mutuamente y estén orgullosos/as de sus estándares profesionales.

### **Transferir del conocimiento a las nuevas prácticas**

Es difícil transferir algo aprendido a la práctica cuando se trata de educación formal hacia prácticas reales en atención infantil. No pasa automáticamente.

El obstáculo principal es que las condiciones para llevar a cabo la práctica de los nuevos conocimientos y competencias son difíciles. Lo que puede parecer natural y fácil en la escuela no es igual en la realidad. Esto tiene mucho que ver con las condiciones marcadas por la cultura organizativa, el ambiente, el conocimiento, las tradiciones y las costumbres a la hora de realizar tareas de un modo específico. Incluso los cambios positivos hacen que las personas se sientan inseguras porque no saben qué pasará.

Este problema está relacionado con el concepto de *transferencia*: Transferir el conocimiento de un área de aprendizaje a otra. ¿Cómo se puede estar seguro que lo que se ha aprendido ha sido utilizado en las nuevas prácticas?

Si el personal nuevo tiene que hacer lo mismo que se ha hecho siempre (por ejemplo: un empleado nuevo al que se le enseña a imitar al personal que tiene experiencia), se llama a este tipo de aprendizaje *conservador*, ya que las nuevas perspectivas de mejorar la práctica son de algún modo eliminadas.

Este tipo de aprendizaje conservador corre el riesgo de no ser transformado en nuevas prácticas, ya que se hace lo que siempre se ha hecho, sin tener en cuenta las necesidades de cambio o de mejora. Toda cultura tiene la tendencia de seguir haciendo lo que se ha hecho siempre, sea bueno o malo.

El diseño de la formación Fair Start incluye algunas soluciones para estos problemas:

1. La formación Fair Start ha sido elaborada a través de teoría científica, éticamente probada y evidenciada con la práctica. Define los principios importantes en la calidad de la atención infantil.
2. Las fichas de puntuación del Fair Start han sido diseñadas para identificar las necesidades para el cambio y el desarrollo de cada institución específica de atención infantil. Los objetivos que vuestra institución se proponga para la calidad en la atención infantil comparada con los principios.
3. Cada sesión va acompañada de trabajo entre éstas para transferir lo que el personal haya aprendido y llevarlo a la práctica. Por lo tanto, el soporte y el seguimiento al personal a la hora de utilizar estas nuevas prácticas es sumamente importante para el éxito del proyecto. El personal no sólo tiene que aprender la teoría, también debe practicarla.
4. La formación Fair Start se concentra en incrementar la concienciación del personal y de los directores/as por lo que a la reflexión y el debate de la práctica diaria se refiere; al establecimiento y mantenimiento de una cultura organizativa basada en el diálogo y abierta.

### **Cómo realizar la formación del Fair Start con éxito**

Llevar a cabo con éxito las finalidades y objetivos que la institución haya identificado en las áreas de mejora es cuestión de conocer las condiciones del personal para el aprendizaje y de trabajar activamente para promover un entorno abierto para el buen trabajo conjunto.

El profesor/a y el director/a tienen que actuar como modelos a la hora de ser abiertos y dialogantes. Tienen que identificar y romper las barreras de la organización que están en contra de la predisposición del personal para participar en la mejora de sus competencias. Tienen que comprender las segundas opiniones del personal y al mismo tiempo ser muy claros sobre lo que se esperan de ellos respecto a la actitud y a la práctica.

### **Motivación**

Con tal de hacer una buena formación, también se tiene que motivar al personal para que esté preparado para el cambio y el progreso. En este sentido se debe enfatizar que no se tiene que considerar la *motivación* como una cualidad individual – o peor aún – como una carencia de dicha motivación. La motivación debe ser comprendida como algo que se puede crear en las relaciones y en la interacción entre el personal, el profesor/a y el director/a.

Por consiguiente, se trata de ¿qué *factores* de motivación pueden apoyarse a través de la cultura organizativa – o pueden no ir bien si las condiciones no son favorables?

Los *factores de motivación* son determinantes en relación con las actitudes individuales, el interés y las competencias – y lo que les rodea.

No se debe preguntar: “¿Estás motivado/a para la formación?”

Sino: “¿Qué te motiva para esta formación?”

Se debe hablar directamente sobre la naturalidad de sentirse inseguro a la hora de entrar en un nuevo proceso de aprendizaje.

El concepto del programa de formación Fair Start es que el personal quiera implicarse si cuenta con las condiciones adecuadas para dicho efecto, y que sepa que la formación es parte del trabajo.

### **Factores motivacionales:**

- Sentirse seguro en la situación de aprendizaje.
- Saber lo que se espera de uno mismo a la hora de participar en las sesiones como una persona activa.
- Ser reconocido por lo que se hace.
- Tener tiempo para la reflexión en lo que se aprende.
- Mejorar la calidad del trabajo.
- Pensar que vale la pena.



- El interés y la curiosidad.
- Falta de armonía – es un reto aprender una cosa nueva.

La secuencia típica de reacciones del personal en un primer momento puede ser: “Es imposible de hacer”. “Es posible, pero somos demasiado incompetentes para realizarlo”. “Tenemos que intentarlo aunque nos ponga nerviosos”. “Ha sido muy interesante, ¡lo hemos conseguido!”. “¿Cuándo es la próxima sesión?”

No lo dejéis aunque hayan reacciones negativas al inicio – mantenedros amables, calmados, comprensivos, escuchad los argumentos e insistid en la realización del programa. Ya sabéis cómo reacciona normalmente el personal ante los cambios y cómo negociar con ellos, y esta vez no será distinta de las demás.

#### **En particular para el profesor/a**

Es importante que el profesor/a ayude a identificar las barreras que tiene el personal en el aprendizaje y el desarrollo de la práctica diaria y que colabore con el director/a a hacer frente a estas barreras. Debe hablar abiertamente e incluso preguntarlas.

También es importante que forme al personal para que utilice los métodos y las herramientas para la reflexión y que comparta el conocimiento para mejorar la práctica.

*Más información en la sección II. Identificar las necesidades para el cambio y el progreso de la institución.*

#### **En particular para el director/a**

Es importante que el director/a se esfuerce en implementar en la institución que el aprendizaje es una cuestión de aprendizaje a lo largo de la vida y que se progresa y se aprende mientras se trabaja **SIEMPRE QUE** las condiciones en el lugar de trabajo sean favorables.

Entre muchas cosas, también se debe promover la cultura en que los errores son bienvenidos si los miembros de la institución – el personal y el director/a – están dispuestos a aprender. Si la cultura va *contra los errores*, el personal se tomará cualquier iniciativa formativa con reserva o resistencia. Se debe explicar al personal que habrá mucha confusión y problemas varios al inicio, pero que no importa – es parte de cualquier cambio y todos pueden colaborar a resolver cosas durante el curso del proyecto.

Promover una cultura positiva para el aprendizaje y el progreso requiere tiempo y lugar para la reflexión. Esto quiere un plan de trabajo que proporcione al personal espacios de encuentro y de diálogo para continuar desarrollando la parte práctica.

Promover una cultura de estas características también incluye animar al personal a dar buenas ideas para mejorar su trabajo. La producción de buenas ideas se puede alimentarse con algún tipo de recondensación – con preferencia a que el profesor/a y el director/a se las reconozcan ante los demás.

*Más información en la sección II. Identificar las necesidades para el cambio y el progreso de la institución.*

### **Roles, tareas y responsabilidades**

Tal y como se ha dicho hasta ahora, – la formación Fair Star está basada en comprender el aprendizaje y el progreso del personal tiene que facilitarse por las condiciones y marcos organizativos para que tenga éxito.

Por consiguiente, el director/a y el profesor/a son las personas clave en este esfuerzo común. Sus roles, tareas y responsabilidades se diferencian.

### **El rol del profesor/a**

El profesor/a se encarga de la planificación, la preparación y de llevar a cabo las sesiones de acuerdo con el material proporcionado, y de acuerdo con el plan, elaborado por el director/a (*más información en la sección II*). El profesor hace seguimiento entre las sesiones, da soporte y debate con el personal para ejercitar las prácticas planeadas al final de la sesión.

Durante la puesta en marcha de su tarea y responsabilidad, el profesor/a depende de las condiciones y marcos organizativos para poder realizar la formación. Estas condiciones se describen más arriba, pero se podrían resumir en esperar a que el director/a le de soporte en los aspectos que conciernen a este proyecto. “Profesor/a” es un rol de trabajo definido por el director/a y el programa, y se encarga sólo de preparar y conducir las sesiones y hacer el seguimiento de las prácticas entre las sesiones.

Debe llevar un “diario” o protocolo para anotarse el progreso del programa de formación, para saber cómo están yendo las cosas, con qué problemas se encuentran, qué se hace para resolverlos, qué se debe discutir con el personal o el director/a. Esto ayudará a mantener en curso el proceso pedagógico.

Puede pasar que el profesor/a quiera desarrollar sus tareas con la colaboración de un compañero de trabajo. ¡Esta podría ser una muy buena idea! Dos profesores/as pueden darse más apoyo y compartir la carga.

### **El rol del director/a**

El rol del director/a incluye un número de aspectos prácticos:

- Decidir para cuando se programan las sesiones.
- Informar bien al personal sobre el programa en la reunión de presentación.
- Nombrar un profesor/a en el personal, o coger el rol de profesor él/ella mismo, o encontrar un profesor/a externo (por ejemplo un maestro de escuela o un profesor/a universitario/a).
- Dar soporte y colaborar con el profesor/a para resolver problemas y obtener más resultados en las sesiones. Esto incluye también que el director/a dejará claro al personal que el programa es parte de las obligaciones del trabajo, y no una cosa en que se puede participar según les guste o no. Si el personal rechaza participar o no se muestra comprometido, el director/a tiene la autoridad de ayudar al personal a entender sus obligaciones y tareas en el programa, mientras que el profesor/a no debe hacer esto.
- Es buena idea que después de empezar las primeras sesiones el director/a pregunte en las reuniones con el personal cómo va el trabajo práctico entre sesiones y apoye y se adapte a la gente para que hagan lo

que se han comprometido a hacer. También sería bueno encontrarse con el profesor/a frecuentemente al principio para ayudarlo.

- Proporcionar una sala para las sesiones, con ordenador o portátil con acceso a Internet y una pantalla con proyector si es posible. Si no tenéis proyector se pueden mirar las sesiones directamente de la pantalla del ordenador. Se pueden utilizar altavoces del ordenador o unos de externos.
- Realizar un “diario” o un protocolo del progreso del programa de formación. Cómo van las cosas, qué problemas se han encontrado y qué se ha hecho para resolverlos. Esto ayudará a mantener un buen ritmo del proceso pedagógico.
- Ayudar al personal y al profesor/a a gravar vídeos cortos de la práctica (pueden utilizar el teléfono móvil si no hay cámaras), para los debates y la reflexión, y diseñar un procedimiento en que los vídeos se almacenan en el ordenador de la institución y se borran de los teléfonos móviles o cámaras después de ser gravados.
- Evaluar la colaboración diaria entre instituciones y crear un espíritu de soporte mutuo y de ayuda en el personal.
- En el *Anexo 2*, se debe utilizar una herramienta (la ficha de puntuación sobre el Modelo de la base segura) antes de empezar el programa, para evaluar el nivel de motivación y de colaboración personal y planificar cómo mejorarlo. La atención infantil profesional buena depende mucho de la buena colaboración, de un espíritu positivo y de las relaciones entre directores/as, el gerente y los miembros del personal.
- Cambiar los horarios para que los niños/as tengan los mismos educadores/as durante el día tanto como sea posible.

En general, el estilo de liderazgo debería permitir los debates y la experimentación y que los miembros de personal se coresponsabilizarán para dar apoyo al proceso pedagógico.

## Sección II –

# Identificar las necesidades para nuevas prácticas en la colaboración y la atención infantil

### **LA FICHA DE Puntuación SOBRE EL MBS DEL DIRECTOR/A: EVALUAR LA COOPERACIÓN CON EL PERSONAL/ENTRE EL PERSONAL/ DEL DIRECTOR/A EN LA INSTITUCIÓN – tres objetivos principales**

A partir del cuestionario siguiente se puede elaborar una ficha de puntuación para medir el grado de colaboración de la institución o la gestión de las familias de acogida. Esto da una idea general de la calidad del trabajo y se puede utilizar para marcar la base desde la cual empezar a mejorar las cosas.

Es necesario pedir a 4 o 5 miembros del personal responder a las mismas preguntas, si es posible. A partir de esta información, identificar tres objetivos principales para mejorar la colaboración y las relaciones en vuestra institución.

### **LA FICHA DE Puntuación SOBRE EL MBS DEL PROFESOR/A: EVALUAR LA CALIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE ATENCIÓN INFANTIL DE LA INSTITUCIÓN**

El profesor también utiliza una ficha de puntuación para identificar las prácticas diarias en atención infantil profesional de la institución. De este modo, el director/a y el profesor/a pueden identificar juntos el trabajo práctico y rutinas para mejorar durante el programa Fair Start.

Cuando el director/a y el profesor/a hayan realizado las dos fichas de puntuación, disponen de una herramienta útil para discutir: ¿Qué se puede hacer para reforzar la colaboración y los modos de colaborar? - ¿y que prácticas deberíamos tener en cuenta en el Fair Start para mejorar nuestra atención infantil profesional?

### **INVOLUCRAR AL PERSONAL EN EL PROCESO DE DESARROLLO**

Después de obtener los resultados de las fichas de puntuación, recomendamos que sean presentados y debatidos en profundidad con el personal con el fin de involucrarlos. ¿Por qué?

*La investigación demuestra que las instituciones de atención infantil más eficientes son las que involucran al personal en la atención infantil. Las personas que no sólo obedecen órdenes mecánicamente, que tienen de hecho una visión personal de su trabajo y que sienten que realizan una tarea importante son mejores educadores/as.*

La forma de crear este tipo de trabajador/a es fácil: *El director/a se interesa en el desarrollo del personal, habla abiertamente sobre cualquier problema y refuerza el establecimiento de las relaciones personales y profesionales entre él/ella mismo y el personal, y entre el grupo.*

Si tenéis la suerte de disponer de una oficina, ¡permaneced allí el menor tiempo posible! Usadla sólo para debatir con el personal, o simplemente dejadla e id a interesaros por lo que hace el personal y cómo le va el trabajo. El liderazgo social es sencillo: Si cuidáis de vuestro personal, éste tendrá buen cuidado de los niños/as.

El director/a también tiene que llevar a cabo las cuestiones prácticas, como administrar los gastos y los presupuestos, la logística, cómo distribuir los trabajadores durante la semana, etc. Estas funciones son muy importantes para la institución. No obstante, debe decidir cuánto tiempo dedicará a esta tarea y cuánto al diálogo con el personal. También podría considerarse delegar algunas tareas al personal u otros. Cuanto más tiempo pase dialogando con el personal, más responsabilidades asumirá éste y más tareas administrativas podrán ser delegadas.

En este punto, el director/a debe escoger cuánto tiempo pasará dialogando con el personal durante los tres primeros meses: .....% en comparación a hoy, que es de un .....%.

### **CÓMO UTILIZAR LOS RESULTADOS DE LA FICHA DE PuntuACIÓN SOBRE EL MBS PARA LA PLANIFICACIÓN:**

#### **Definid tres objetivos y el criterio con que se considerarán realizados**

Realizad una lista de 3 temas a mejorar (quizás las tres puntuaciones más bajas), y (después de leer todo el manual), redactad un plan de cómo trabajar en ello. *Es importante que identifiquéis cuáles son los tres obstáculos más importantes para una organización más colaboradora y con más atención y cómo sabréis que habéis conseguido los objetivos marcados.* Recordad que la ficha de puntuación es sólo un marco para la planificación - no sirve de nada sin vuestro trabajo.

Antes de escogerlos, es necesario que *no sean demasiado difíciles, considerad los que de hecho sí pueden cambiarse (por más pequeño que sea el cambio).* Puede ser desmoralizante si escogéis objetivos demasiado difíciles de conseguir en un año y conviene que todos tengan la sensación de estar consiguiendo cosas durante los primeros pasos del proyecto.

Cuando los objetivos ya estén marcados, redactad para cada uno cómo podréis observar al final si se ha cumplido o no.

Mientras trabajéis, también podréis contactar con el grupo del proyecto a través del correo electrónico para cualquier duda, presentando la institución brevemente, los tres objetivos marcados y el problema para el que necesitéis asesoramiento.

## Sección III – Planificación práctica y formación

### Cosas prácticas y soluciones a la hora de conducir una sesión

El director/a y el profesor/a colaboran en las siguientes cosas prácticas.

Para la primera y las siguientes sesiones, es necesario:

- Haber programado la sesión de dos horas con el personal. Recomendamos que el personal no esté haciendo dos cosas al mismo tiempo durante las sesiones. Si algunos trabajadores/as tienen que atender a los niños/as, es necesario que otros les expliquen qué se ha hecho. También pueden ir al web y ver qué se ha trabajado durante la sesión.
- Una sala tranquila, con papel y bolígrafos para tomar notas, y un ordenador con conexión a Internet.
- Acceso al ordenador y conexión a Internet. Podéis utilizar un ordenador o un portátil y la pantalla. También podéis conectar el ordenador a la televisión o utilizar un proyector. Utilizad los altavoces del ordenador o conectadlo con unos externos o a los de la televisión.
- Recomendamos que *preparéis a todo el equipo y lo probéis un día o dos antes de empezar la primera sesión* para que os familiarizáis con el material y resolver cualquier problema del sistema y así no perder tiempo.
- Una cámara de vídeo, una cámara con función de vídeo, un teléfono móvil con cámara o una cámara o teléfono simples para fotografías. Recomendamos que los vídeos y las fotografías se pasen siempre a un ordenador según el protocolo del profesor/a. Después de pasar los vídeos y las fotografías al ordenador, se deben borrar inmediatamente del medio en que se hayan hecho. Con ello os aseguraréis de que los vídeos y fotografías estén dentro de la propiedad de la institución. Estos materiales no pueden utilizarse fuera del trabajo.
- *Sólo en caso de disponer de esta opción:* Se puede imprimir lo que creáis importante de la sesión y copiarlo para el personal, de modo que se acaban las sesiones y el personal dispone de una compilación del material de aprendizaje.

### Utilizad la web [www.fairstart.net/training](http://www.fairstart.net/training) durante las sesiones

El profesor/a tiene que estudiar la siguiente sesión por adelantado para saber y decidir cómo la presentará al personal.

Recomendamos una pequeña pausa en medio de cada sesión - la mayoría de las sesiones tienen una parte teórica A y una parte práctica B en que se tienen propuestas para prácticas y se planifica cómo llevarlo a cabo antes de la próxima sesión.

Al inicio de la sesión, sólo se debe abrir la web del programa, pulsar en “sesiones” y después al número de la sesión en que os encontréis ese día.

A continuación se presenta el “TEMA DE LA SESIÓN”, las “FINALIDADES DE LA SESIÓN”, y “LAS COMPETENCIAS PARA EJERCITAR”. Aseguraros de que todos hayan entendido estos tres puntos antes de presionar el botón “CONTINUA”.

Después de pulsar “CONTINUA” a la derecha, id a la “INTRODUCCIÓN DEL TEMA”. En este apartado se presenta la teoría, las propuestas a debatir, ejemplos vídeo de buenas prácticas, etc.

Al final de la “INTRODUCCIÓN AL TEMA”, podéis hacer una pausa o ir directamente a “¿QUÉ PODEMOS HACER AHORA?”. En este punto se propone trabajo práctico para hacer antes de la próxima sesión y vosotros planificaréis juntos cómo hacerlo.

Después de planificarlo, debatid brevemente como ha ido la sesión y podéis repetirla para aseguraros de que lo habéis entendido bien y de que la práctica que se ha hecho entre las sesiones ha estado bien hecha. Hay una lista de competencias adquiridas y un número de cuestiones que se pueden utilizar para ver si todos han comprendido los conceptos y la teoría de la sesión.

Al empezar una nueva sesión sale una pequeña ventana automáticamente que os pregunta cómo ha ido la parte práctica entre la última sesión y la sesión actual (Dice: “Dedicad 15 minutos - o el tiempo que creáis conveniente - para resumir....”). Seguid las instrucciones y utilizad las preguntas, cerradla y empezad la nueva sesión. Si el personal necesita más tiempo para hablar dejad que lo hagan. Para el programa es muy importante que la parte práctica entre las sesiones esté reflejada, debatida y planificada. Quizás queráis ver más vídeos o fotos que habréis hecho entre sesiones. En general, 15 minutos deberían ser suficientes, pero en las primeras sesiones se puede usar más tiempo para debatir cómo ha ido la parte práctica hasta que todos estén habituados a la estructura del programa.

## PREPARAR LAS SESIONES 1-15

Para cada sesión, este texto os ayudará a conducirlas.

- Preparación
- Conducir la sesión
- Dar soporte a la parte práctica que se realiza entre sesiones.
- Colaboración entre el profesor/a y el director/a (si procede)

Esta herramienta os ayudará a conducir las sesiones y obtener el mejor resultado posible.

## Sesión 1

### Preparación

Las cosas prácticas han sido descritas más arriba. Si la gente pregunta, no dudéis en explicarles lo que les pasará en la primera sesión. El profesor/a y el director/ ya habrán dado una orientación sobre el programa Fair Start en general antes de empezar el programa.

### Conducir la sesión

Los objetivos principales de esta sesión son:

Hacer que los participantes se sientan cómodos en la sala para aprender, hacer que se ayuden unos a otros durante el programa, que sean activos y que hablen de dudas y problemas abiertamente. Podrías compararlo a cómo queréis que se sienten los invitados en vuestras casas cuando sois el anfitrión.

El segundo objetivo es que se hagan entrevistas unos con otros. Primero para que hablen de su experiencia en la infancia, pero *también para que se acostumbren a hablar abiertamente* sobre la atención infantil. Haciendo las entrevistas se habitúan a hablar de problemas difíciles en la sala de formación y se conocerán mejor. Puede ser que hayan trabajado juntos durante años sin haber hablado de cómo se puede relacionar su vida personal con la forma en cómo se ocupan de los niños/as.

El tercer objetivo es intentar planificar un pequeño trabajo práctico para hacer antes de cada sesión. Es necesario ayudarlos en lo que quieran hacer, saber cómo y cuándo lo harán y quién será el responsable de qué - Se pueden hacer preguntas tipo "Así, ¿qué tiene que hacer cada uno antes de la próxima sesión?"

El cuarto objetivo es familiarizarse con las grabaciones de las prácticas o con la cámara en sí. Es necesario mantener la cámara quieta cuando se utiliza y tener en cuenta tanto el educador/a como el niño/a que se graba o se hacen fotos. Esto hará que se reflexione mucho en la práctica y en la posibilidad de debatirlas con los demás abiertamente.

### Ayudar al personal con el trabajo práctico para hacer entre sesiones.

Se debe ayudar al personal cuando realiza el trabajo práctico entre sesiones por si tiene algún problema y para asegurar que se está haciendo lo planificado. Puede ser que haya excusas y problemas, pero el profesor/a debe ayudar e insistir amablemente sobre la importancia de terminar esta tarea profesional antes de empezar la nueva sesión.

### Colaboración entre profesor/a y director/a

Es necesario que el profesor/a informe al director/a de cómo ha ido la sesión y cómo está yendo la parte práctica y que éste actúe de inmediato si es necesario.



## Sesión 2

### Preparación

Antes de empezar esta sesión, que el profesor se haga un resumen de cómo ha ido la sesión 1 y la parte práctica, y planifique que es lo que se puede mejorar antes de hacer la 2. El profesor/a estudia los contenidos de la sesión, sobretodo los tres conceptos de la Teoría básica del vínculo, la base segura y el comportamiento de exploración. Se debe pensar en ejemplos de la misma institución que ilustren los conceptos y mencionarlos durante el transcurso de la sesión.

### Conducir la sesión

El mensaje principal de la parte teórica es: Si los niños/as se sienten seguros, empiezan a explorar. De esta forma el tema principal es “Cómo hacer que los niños/as se sientan seguros? ¿Cómo actúan nuestros niños cuando experimentan separaciones? - ¿Cómo podemos ayudarlos a sentirse seguros? - ¿Cuándo hemos observado que ejercen un comportamiento de exploración? Si los niños/as exploran, ¿cómo podemos cambiar nuestra práctica? ¿Hay algo que hacemos que los haga sentir inseguros?, etc.”

Se debe apoyar al personal en los debates y a comprender los materiales explicativos y los vídeos.

Se debe utilizar la lista de control para una mejor comprensión y planificar bien el trabajo práctico.

### Ayudar al personal con el trabajo práctico para hacer entre sesiones

Pedir propuestas de mejora: “¿Cómo podemos mejorar las sesiones? - ¿Qué hemos aprendido de la parte práctica después de la sesión 1? ¿Cómo podemos asegurarnos de conseguir los objetivos marcados de la parte práctica?” – “Todo esto está relacionado con los objetivos marcados por el profesor/a en la ficha de puntuación”, etc.

### Colaboración entre profesor/a y director/a

El profesor/a tiene que informar al director/a de cómo ha ido la sesión y pensar en cómo ayudar al personal a conseguir los objetivos marcados.

## Sesión 3

### Preparación

El profesor/a tiene que familiarizarse con la sesión 3 antes de empezarla con el personal:

- Observar cuáles son las prioridades entre *tareas prácticas y de relación* en el trabajo diario.
- Observar *las dimensiones del comportamiento de base segura del educador/a* en el trabajo diario (para obtener material para debatir en la sesión).

### Conducir la sesión

Esta sesión trata la doble tarea del trabajo: Hacer las tareas rutinarias teniendo en cuenta la gestión de la relación con el niño/a.

También trata de cómo pueden actuar los educadores/as para hacer que los niños/as se sientan seguros: Actuar con coherencia, ser sensibles y accesibles, comprender cómo se siente el niño pero sin ponerse en su nivel, etc.

El enfoque tiene que demostrar estas cualidades a través de la discusión de los ejemplos en vídeo, y atender a cómo llevarlo a la práctica. Cómo atender a los niños/as es una competencia personal, así que habrá quienes puedan decir “¡Esto ya lo hacemos!”. Conviene que el profesor/a responda a través de una aproximación curiosa y de hecho bien orientada: “Sí, lo hacemos, pero estudiemos cómo lo estamos haciendo. A ver si encontramos el sistema de estar más al caso de cómo hacemos las cosas. ¿Qué resulta difícil a la hora de mantener los horarios y a la vez relacionarnos con los niños/as?”, etc.

Se pueden pasar algunos vídeos y fotografías que se hayan tomado entre las sesiones 2 y 3 y estudiarlos desde la perspectiva de tarea y relación, o de las dimensiones de la atención infantil segura.

#### **Ayudar al personal con la tarea práctica para hacer entre sesiones**

Esta vez, el profesor/a puede ser más concreto a la hora de dar responsabilidad a uno o dos educadores/as para grabar los vídeos o hacer fotos de la práctica realizada hasta la sesión 4. De esta forma, se da soporte a los roles de trabajo entre las sesiones. algunos decidirán ser los que realizan los vídeos, y otros pueden ser los que realicen las nuevas prácticas, etc.

#### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

El director/a puede ayudarlos tomando diferentes roles y responsabilidades en el trabajo práctico que se debe hacer entre sesiones.

## **Sesión 4**

### **Preparación**

La ciencia ha producido muchos materiales de conocimiento sobre las formas obsoletas de atender a los niños/as, las que son perjudiciales para su desarrollo, con especial énfasis en los más pequeños. De hecho, la mayoría de instituciones aún tienen algunos valores y prácticas que forman parte de esta cultura negativa (refiriéndonos a lo que todavía se hace “porque siempre se ha hecho de este modo” y resulta invisible para quienes están inmersos en ello). Puede resultar una provocación el hecho de comparar las prácticas del personal para observar que aún está pasando en la institución.

El profesor/a debe estar a punto para mostrar al personal que no está siendo culpado y que ahora tienen la oportunidad de cambiar, de una vez por todas, tradiciones en atención infantil que no son buenas.

### **Conducir la sesión**

Por este motivo, el objetivo principal de la sesión 4 es hacer una *revisión activa con el personal* de los valores obsoletos y de las prácticas que aún se realizan porque nadie las ha cuestionado. Esto se consigue substituyendo los valores antiguos del “modelo hospital” con valores y prácticas positivos que propondrá el mismo personal.

El trabajo del profesor/a, pues, es el de dar soporte al proceso de reformulación de los valores y de las prácticas antiguas en unas de nuevas y positivas. Esto incluye prestar atención a los problemas que puedan tener algunos a la hora de dejar los valores y las prácticas antiguas. Se puede formular así: “Qué nos resulta difícil a la hora de dejar este valor?” - ¿Podemos hacer las mismas cosas pero de una mejor forma? - ¿Qué se consideraría un valor positivo?”, etc.

Un ejemplo: Dejar los uniformes puede llevar a un debate de cómo vestirse, y de la importancia de la higiene, o que los niños/as se laven las manos tres veces al día.

### **Ayudar al personal con el trabajo práctico para hacer entre sesiones**

En el trabajo diario, os podéis concentrar en cómo se practica y se discute sobre “¿Qué valor es la razón de esta práctica en particular?”, “Hemos decidido substituir esta práctica por esa otra más positiva - pero de verdad lo estamos haciendo bien?”, “¿Cómo evitamos “recaer” en la antigua rutina?”, “¿Cómo enseñamos las nuevas prácticas y valores al personal nuevo? - ¿Deberíamos darles un listado de prácticas y valores?”

Podéis colgar copias de los nuevos valores y prácticas en lugares clave donde se puedan ver y hablarlo en otras situaciones como en las reuniones de la mañana cuando se planifica el día.

### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

El director/a puede declarar las nuevas prácticas y valores como la nueva política oficial de la institución y las puede presentar a las personas que visiten la institución.

## **Sesión 5**

### **Preparación**

Sin duda, algunos de los niños/as tienen comportamientos problemáticos y formas de relacionarse con los educadores/as. Se debe leer la sesión 5 para identificar algunos niños/as que tienen patrones de vinculación inseguros para que podamos dar ejemplos en esta sesión.

### **Conducir la sesión**

El objetivo principal es: En vez de observar el comportamiento infantil como “problemático”, “desobediente” o “destrutivo”, el personal tiene que aprender a comprenderlo y reconocer los patrones de comportamiento inseguros como resultado de la pérdida y del desamparo que ha sufrido durante los primeros años de vida.

El personal debe aprender a clasificar el comportamiento en evasivo, ambivalente y desorganizado - y en vez de enfadarse o quedarse decepcionado frente a estos comportamientos, reflejar calma.

Se deben discutir las categorías del comportamiento inseguro, ambivalente y desorganizado de los diferentes niños/as y planificar cómo responderán ante las nuevas formas de tratarlos después de las propuestas de esta sesión.

Se pueden utilizar casos concretos como “Todos conocemos a (nombre del niño/a) - y la dificultad de trabajar con él/ella por el modo en cómo responde al personal o a los otros niños/as. ¿A qué patrón de comportamiento inseguro corresponde? ¿Cómo podemos comprenderlo?, y ¿Qué manera nueva de tratarlo podríamos probar? Si su comportamiento es una consecuencia de la pérdida o del maltrato antes de entrar en la institución, ¿Cómo podemos entender su forma de comportarse? De hecho, también sale en uno de los vídeos realizados, podemos observarlo y clasificar su forma de actuar y decidir cómo podremos responder hasta la próxima sesión”.

### **Ayudar al personal con el trabajo práctico para realizar entre sesiones**

Una vez hayáis clasificado el comportamiento de algunos niños/as, haced un plan de cómo se debería comportar el personal en base a las propuestas.

Se debe asegurar que todos describen *exactamente lo que harán en las diferentes situaciones de cura de los niños/as* - no es suficiente con decir “seremos más amables”, sino que se debe decir “(nombre del niño/a) actúa de modo ambivalente, y pone constantemente en duda nuestras decisiones. Cuando pida una nueva actividad, lo pondremos en nuestro regazo y le explicaremos que primero debe terminar la actividad propuesta. Si empieza a quejarse lo miraremos con calma y le diremos “No cambiaré la decisión, querido/a” y esperaremos con calma hasta que entienda que entienda que no puede cambiar las decisiones que ya han sido tomadas”.

### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

Se debe informar y discutir con el director/a de lo que sea necesario. Tened en cuenta la preparación necesaria antes de realizar la sesión 6.

## **Sesión 6**

### **Preparación**

El profesor/a debe leer la sesión 6 y pedir al personal y al director/a que reflexionen sobre cómo está yendo el proyecto: las sesiones, el trabajo entre sesiones y la cooperación entre el director/a, el profesor/a y el personal. Después tiene que informar sobre la importancia de que todos evalúen el trabajo del programa y de que contribuyan en él, y que serán entrevistados brevemente durante la sesión.

### **Conducir la sesión**

El modo de trabajar está descrito en las sesiones. Cuando planifiquéis las entrevistas es una buena idea colocar sillas sin mesas y empezar nombrando quién hará de secretario.

Para la primera entrevista, el director/a y el profesor/a se sentarán uno al lado del otro y los entrevistadores del personal delante de ellos. El resto del personal se sienta en círculo alrededor para escuchar lo que se dice y reflexionar en ello.

Para la segunda entrevista, el director/a y el profesor/a se sientan cara a cara y el resto de la gente en semicírculo alrededor.

La tercera se hace del mismo modo que la primera, pero esta vez son el profesor/a y el director/a quienes hacen las preguntas al personal en general.

Es necesario también nombrar un moderador que controle el tiempo y mantenga las reglas del diálogo (por ejemplo: Nadie comenta o interrumpe antes de que se termine la entrevista. Cuando el director/a y el profesor/a escuchan lo que dice el personal, tampoco pueden interrumpir).

### **Ayudar al personal con el trabajo práctico entre sesiones**

Después de esta sesión, se puede continuar con las mejoras propuestas por el programa en atención infantil de las primeras sesiones. Se puede discutir lo que ha salido de las evaluaciones y pedir más propuestas de mejora.

### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

A parte, el director/a y el profesor/a deben encontrarse para hablar sobre las mejoras propuestas. Después de la reunión, deben comunicar al personal cuáles son las más adecuadas. Reconocer el trabajo hecho por el personal para implicarles es muy importante, así como cualquier otra cosa que haya ido bien.

## **Sesión 7**

### **Preparación**

El modelo “tipo familiar” debe ser discutido entre el director/a, el profesor/a y el personal porque puede afectar a los horarios del trabajo. Está dirigido a resolver el problema de los turnos en las instituciones y los niños/as necesitan pocos educadores/as durante el día. También sugerimos grupos pequeños de educadores/as que sean responsables del desarrollo de un grupo específico de niños/as para hacer grupos de carácter familiar.

Por tanto, es necesario pedir al director/a y al personal encargado de realizar los horarios de pensar en ideas para que los horarios permitan *la creación de equipos responsables de ciertos grupos de niños/as por un período de tiempo largo*. Además, es necesario tener en cuenta *unos planes de trabajo que den a los muchachos los mismos educadores/as durante el día*, en la medida que sea posible.

Que esto se pueda realizar o no, no es responsabilidad del profesor/a - es el resultado de las negociaciones entre el personal y la decisión del director/a.

### **Conducir la sesión**

El objetivo de la sesión es atender la necesidad de los niños/as de disponer de los mismos educadores/as por un período largo de tiempo aunque crezcan en la institución. Las familias de acogida para los niños/as son la mejor opción, pero si los muchachos están con un grupo fijo de niños/as y educadores/as, la institución puede ser un lugar mejor en algunos casos.

Llevar a cabo entrevistas y debates de acuerdo con las instrucciones de la sesión.

### **Ayudar al personal con el trabajo práctico para realizar entre sesiones**

Se puede continuar hablando con el personal sobre los posibles planes de trabajo y recoger propuestas e ideas. Pero es necesario recordar que la solución no es la responsabilidad del profesor/a y hay muchos puntos que se deben hablar con el director. El director no se debe poner ni de un lado ni de otro del debate, debe ser neutro. Dar soporte al grupo que presentara ideas al inicio de la sesión 8.

### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

El profesor/a y el director/a deben hablar de cómo realizar un plan a largo plazo por los horarios.

## **Sesión 8**

### **Preparación**

El director debe participar en la realización del plan de trabajo. Puede ser que toda la sesión se utilice para debatir esto, que es muy importante en la atención infantil. Si es así, se deben posponer los contenidos para la próxima.

Si ha habido tiempo de hacerlo todo, la sesión será una pausa para todos y se podrá volver al cuidado de los niños/as

### **Preparación**

Se pueden observar las prácticas diarias en relación a la estimulación de los niños/as para tener ejemplos para la sesión - la sesión 8 os puede inspirar para la observación.

### **Conducir la sesión**

El objetivo de la sesión es entender la importancia del contacto de la piel y de la estimulación del balanceo para el desarrollo cerebral. El segundo objetivo es ayudar al personal a analizar las rutinas diarias y ver cómo promover un entorno de estimulación.

### **Ayudar al personal con el trabajo práctico para hacer entre sesiones**

El profesor/a puede utilizar la información de la sesión 8 para tener en cuenta los puntos importantes a mejorar paseando por la institución y ayudando al personal a desarrollar rutinas para la estimulación. En particular, deben defenderse las camas, las cunas o las hamacas que posibilitan el campo de visión para los niños/as, y los colchones y alfombras por el suelo sobre los cuales los educadores/as se podrán sentar mientras los bebés y los niños/as estén activos a su alrededor.

El personal puede intentar construir una hamaca tal como se mostraba en la fotografía de la sesión 8.

Se puede discutir con el personal cómo proteger los niños/as mayores de los accidentes cuando utilizan los aparatos de balanceo y estimulación.

### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

Cualquier tema práctico o financiero (como modificar las camas o sustituirlas por hamacas, obtener colchones o instrumentos de balanceo y estimulación) debe ser discutido con el director/a. Si se decide prescindir de las camas, se pueden vender para financiar parte de las cunas, hamacas y aparatos de estimulación que se quieran comprar como columpios, por ejemplo.

## **Sesión 9**

### **Preparación**

Antes de empezar la sesión, se debe observar al niño/a y anotar el tiempo que el niño/a dispone de un educador/a particular antes de que se vaya. También se debe ver si el niño/a tiene preferencias por un educador/a u otro en temas de protección, actividades y atención.

### **Conducir la sesión**

El objetivo de la sesión es entender cómo ofrecer a los muchachos una relación a largo plazo con los educadores/as y atender la posibilidad de dar a cada niño/a un educador/a principal con quien relacionarse socialmente.

También va sobre cómo mejorar el entorno físico para simbolizar claramente el grupo particular al cual el niño pertenece, y las cosas que ayudan al niño/a a desarrollar una identidad individual.

### **Ayudar al personal con el trabajo práctico para hacer entre sesiones.**

Se debe dar soporte a los debates e ideas en relación a cambios y modificaciones.

### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

El profesor/a debate las ideas del personal y planifica con el director/a - en particular si hay problemas económicos que debería resolver.

## **Sesión 10**

### **Preparación**

Se debe observar cómo se involucran los niños/as y los roles que tienen en un grupo, como los educadores/as gestionan la autoridad y dónde tienen más privacidad los niños/as para relacionarse con otros niños/as.

### **Conducir la sesión**

El objetivo de la sesión es comprender el proceso de la función de aprendizaje del niño/a en un grupo - particularmente los mecanismos sociales de inclusión, el rol y la autoridad, la privacidad en el grupo.

También se deben dar a los niños/as pequeñas tareas para que sientan que tienen una función y un rol en el grupo.

Otro objetivo es hacer peticiones claras para diferentes actividades rutinarias. Está explicado en el texto.

Un tercer objetivo es desarrollar marcadores sociales muy claros y rituales para entrar o dejar un grupo.

### **Ayudar al personal con el trabajo práctico para hacer entre sesiones**

Dar soporte al personal a la hora de hacer que conozcan los mecanismos sociales de los grupos de niños/as. Dar soporte en el ámbito práctico y en los rituales de entrada y salida.

### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

Se debe informar al director/a sobre los contenidos de la sesión 10 y de lo que se ha progresado con la actividad de grupo de los niños/as.

## **Sesión 11**

### **Preparación**

Se debe observar a los niños/as interactuar y colaborar en las actividades durante el día. ¿En que actividades pueden colaborar los niños/as?

También se debe mirar cómo los educadores/as resuelven los conflictos entre los niños/as y cómo ejercitan la formación social para estos mismos.

### **Conducir la sesión**

El objetivo de la sesión: Encontrar la forma de dar soporte a las relaciones sociales entre los niños/as. Crear una sala de experiencias sociales positivas y procesos de aprendizaje entre los niños/as. Métodos para trabajar con los niños/as que tienen problemas para relacionarse con los otros. Introducir un modelo para enseñar a los niños/as a comportarse socialmente con los educadores/as y crear lazos de amistad unos con otros.

### **Ayudar al personal con el trabajo práctico para hacer entre sesiones**

Dar soporte a la práctica propuesta - se puede debatir en las conferencias para el niño/a y en las reuniones y situaciones diarias con los niños/as.

### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

Informar al director/a sobre los contenidos de la sesión 11 y el trabajo realizado para ayudar a los niños/as a crear relaciones sociales y un comportamiento aceptable.



## Sesión 12

### Preparación

#### Conducir la sesión

El objetivo de la sesión es encontrar la forma de dar soporte a la habilidad cognitiva y a las competencias sociales de los niños/as requeridos para finalidades de aprendizaje más tarde en la vida (escuela, etc). Las causas de los problemas en el aprendizaje en niños/as desamparados están descritas, como también los problemas que comporta para el aprendizaje. Un número de métodos para dar soporte a las competencias en el aprendizaje a través de actividades diarias también se recogen.

#### **Ayudar al personal con el trabajo práctico para realizar entre sesiones.**

Dar soporte al desarrollo de las actividades y de las prácticas para las competencias en el aprendizaje.

#### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

Se debe informar al director/a del trabajo realizado. Si la institución tiene niños/as que van a la escuela, se debe empezar un debate de cómo informar a los maestros de la sesión y de lo que hacéis. Si se puede, invitad a los maestros a la sesión y discutid con ellos cómo atender a los niños/as.

## Sesión 13

### Preparación

El director/a tiene que estar presente en esta sesión a la hora de tomar decisiones de cómo contactar con el entorno local.

Podéis observar el contacto que hay entre los niños/as y el entorno local y en qué medida participa.

#### Conducir la sesión

Se debe dar soporte a los debates y a las decisiones sobre rutinas de cómo los niños/as pueden estar en contacto con el entorno local.

#### **Ayudar al personal con el trabajo práctico para hacer entre sesiones.**

Se debe dar soporte a las nuevas prácticas y a las decisiones tomadas.

#### **Colaboración entre profesor/a y director/a**

El profesor/a y el director/a discuten la forma de llevar a la práctica las decisiones.

## Sesión 14

### Preparación

El director/a participa en esta sesión. Es necesario retomar las fichas de puntuación sobre el MSB utilizadas antes de iniciar el programa antes de empezar las sesiones. Se vuelve a puntuar otra vez para observar que ha cambiado. También se debe preguntar al personal qué opina y piensa de lo que se ha hecho durante el programa pedagógico.

### Conducir la sesión

El objetivo de la sesión es comparar el estatus de atención infantil presente y la colaboración que ha habido entre todos los participantes desde el principio hasta la actualidad. Las puntuaciones se presentan y se discuten en grupo y se sacan nuevos estatus.

### Ayudar al personal con el trabajo práctico a realizar entre sesiones

Se puede proponer/organizar una fiesta para todos los que han participado en el proceso educativo para celebrar la ocasión. También se puede hacer una para los niños/as.

### Colaboración entre profesor/a y director/a

No es necesario.

## Sesión 15

### Preparación

Es importante que el director/a participe en esta sesión.

Se debe discutir con el personal qué ideas tienen para actividades futuras y qué propuestas tienen para actividades de trabajo en red con otros profesionales.

### Conducir la sesión

El objetivo de esta sesión es planificar cómo llevar a cabo redes de profesionales que pueden promover la institución. Hay una planificación en relación a quién contactar y qué medios de comunicación se utilizarán para promover la institución.

### Ayudar al personal con el trabajo práctico

Se deben apoyar las decisiones tomadas en la sesión. Quizás puede ayudar la presentación de un vídeo si habéis decidido hacer uno.

### Colaboración entre profesor/a y director/a

El profesor/a da soporte al director/a en las decisiones tomadas sobre la difusión y las redes profesionales.