

AVALUACIÓ DE LA FORMACIÓ PROFESSIONAL REGLADA A CATALUNYA: ANÀLISI DE L'ESTRUCTURA ORGÀNICA I FUNCIONAL DEL SISTEMA

Grup d'ALEPH, Iniciatives i Organització

ÍNDEX

1. Presentació	33
2. Nota metodològica	34
3. Principals conclusions de l'avaluació de les línies 3 i 4	36
4. Principals recomanacions derivades de les conclusions	44
4.1. Paper de la FPR i tipus d'integració al Departament d'Educació	
4.2. Implicació dels centres en la planificació de la FPR	
4.3. Capacitat d'interacció entre els serveis i els centres docents i introducció d'una perspectiva integral en l'organització i la gestió operativa dels centres	
4.4. Ajust entre els perfils professionals del professorat i les necessitats dels ensenyaments i dels centres.	
4.5. Interrelació de la FPR amb l'entorn socioeconòmic i territorial	
5. Nota final	51
6. Referències bibliogràfiques	52

1. PRESENTACIÓ

El Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya ha dut a terme un procés d'avaluació sistèmica de la formació professional reglada (FPR) a Catalunya durant el període 2001-2008.

La FPR té diferents vessants: és un vehicle de cohesió social; és un instrument per a la formació i qualificació de les persones; és una eina d'inserció i ocupabilitat; és un vector d'innovació i competitivitat. Això implica que la configuració del sistema ha de ser capaç respondre a diferents requeriments i condicionants, tant des del punt de vista normatiu com operatiu, en funció de les circumstàncies del context social i econòmic en el qual es desenvolupa.

La configuració de la FPR ha de respondre a diferents requeriments i condicionants normatius i operatius, en funció de les circumstàncies de l'entorn

Així, la FP i la seva implementació efectiva —tant des del punt de vista orgànic com funcional— han d'enquadrar-se en dos contextos diferenciats: la normativa d'aplicació i de desenvolupament del sistema de FPR d'una banda, i les orientacions i circumstàncies socioeconòmiques en les quals el sistema es desplega de l'altra.

El *Document de bases de l'avaluació de la formació professional reglada a Catalunya 2008-2009* (CSd'A 2008) estableix el marc conceptual i el mapa d'avaluació de la formació professional reglada a Catalunya. Aquest marc defineix cinc línies específiques d'avaluació del sistema de FPR: el marc normatiu, el marc socioeconòmic, l'estructura orgànica, l'estructura funcional i la projecció del sistema.

En aquest article es presenten les principals conclusions i recomanacions derivades de l'avaluació de les línies 3 i 4. L'avaluació de la línia 3 gira al voltant del paper del Departament d'Educació en la gestió i l'administració de la formació professional reglada a Catalunya, mentre que l'anàlisi desenvolupada en la línia 4 d'avaluació està vinculada a l'organització i la gestió dels centres educatius que imparteixen els cicles formatius de la FP.

2. NOTA METODOLÒGICA

L'avaluació de les línies 3 i 4 s'ha estructurat en catorze àmbits d'avaluació que, en termes globals, es poden agrupar en tres grans blocs:

1. La dotació de recursos (financers, materials, humans) destinats a la impartició de la FP als centres.
2. La dotació de recursos organitzatius, d'estructures de gestió i de serveis auxiliars als centres per completar la docència.
3. El paper d'instàncies externes i/o complementàries o d'actius coadjuvants al desenvolupament de la FPR a Catalunya.¹

L'avaluació de les línies 3 i 4 s'ha estructurat en catorze grans àmbits d'avaluació i s'hi han aplicat tècniques d'investigació diverses

1. En l'anàlisi efectuada, s'ha obviat l'encaix dins dels processos del Departament d'Educació d'aquells aspectes que competencialment pertanyen a altres administracions (europees o estatals) com, per exemple, la definició curricular bàsica de les famílies i especialitats de la FPR.

En el procés d'avaluació, l'explotació de les dades i de la informació obtingudes a través de fonts primàries i secundàries s'ha fet segons tècniques d'investigació diverses:

- Explotació de bases de dades i d'informes d'institucions vinculats al sistema educatiu amb relació directa amb la FP.
- Realització de reunions i entrevistes presencials amb diferents agents institucionals, socials i econòmics vinculats a l'organització, la gestió i la docència de la FP i al mercat de treball.
- Investigació quantitativa específica per a la línia 4 —tot i que els resultats obtinguts han permès contrastar i completar part de l'anàlisi efectuada en la línia 3— a través d'un treball de camp amb qüestionaris telemàtics dirigits a diferents col·lectius dels centres educatius: equips de direcció i prefectura d'estudis, coordinació de la FP, professorat de la FP, alumnat de la FP. El nivell de participació ha estat molt elevat en tots els col·lectius, tal com es desprèn de les més de 8.000 respostes obtingudes. L'aproximació als tres primers col·lectius ha estat censal, dirigida a la totalitat dels col·lectius esmentats, això és als 380 centres educatius catalans que imparteixen FPR. En el cas de l'alumnat, s'ha estructurat una mostra a partir de la distribució de l'univers en els diferents centres, serveis territorials i famílies, i s'ha arribat als 3.000 qüestionaris amb resposta vàlida.
- Construcció de sis estudis de cas en diferents centres educatius —amb titularitats, dimensions i característiques diferents— repartits pels serveis territorials del Departament d'Educació, que han permès completar qualitativament les informacions obtingudes a partir de les tècniques d'investigació quantitatives emprades en l'anàlisi de la línia 4.

El resultat d'aquests treballs s'ha plasmat en el document *Avaluació de la formació professional reglada a Catalunya, 2001-2008. Volum 3: El Departament d'Educació en la gestió i administració de la formació professional reglada* (CSd'A en premsa a), al qual s'ha annexat un *Mapa competencial del Departament d'Educació*, que identifica els diferents processos i agents implicats en la gestió de la FP, i en l'*Avaluació de la formació professional reglada a Catalunya, 2001-2008. Volum 4: Organització i gestió dels centres educatius de formació professional* (CSd'A en premsa b). A aquests documents cal sumar-hi sis informes d'estudis de cas dels sis centres educatius analitzats amb més detall; un recull de bones pràctiques recopilades en l'elaboració dels estudis de cas dels centres, disponible en suport paper i digital, i una aproximació gràfica, en suport digital, a l'articulació de l'oferta formativa de la FP respecte al mercat de treball immediat.

Malgrat que l'anàlisi de les línies 3 i 4 s'ha dut a terme de manera seqüencial, s'ha procurat de fer convergir els resultats obtinguts en totes dues línies, de manera que les

anàlisis de la línia 4 han permès completar i afinar algunes de les conclusions de l'informe d'avaluació de la línia 3, especialment en allò que fa referència als circuits d'interacció entre els diferents serveis del Departament d'Educació i els centres, així com la percepció que des dels centres es té del funcionament dels sistemes implementats per a la difusió i retorn de les principals mesures i iniciatives de gestió vinculades a la FP.

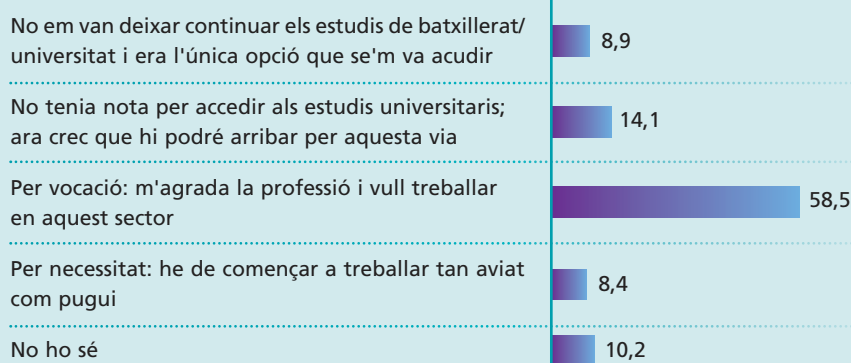
Les dues línies d'avaluació completen una visió global dels aspectes organitzatius i operatius amb una incidència més directa sobre la FPR a Catalunya

Les dues avaluacions, per tant, completen una visió global dels aspectes organitzatius i operatius amb una incidència més directa sobre l'articulació i la impartició de la FPR a Catalunya. Aquests aspectes constitueixen un punt de partida per afrontar iniciatives de millora o transformació de la FP i poden condicionar de manera significativa els resultats que finalment s'assoleixin en l'avaluació.

3. PRINCIPALS CONCLUSIONS DE L'AVALUACIÓ DE LES LÍNIES 3 I 4

De l'anàlisi de les línies 3 i 4 de l'avaluació de la FPR a Catalunya és possible derivar-ne algunes conclusions rellevants, relatives a diversos dels aspectes analitzats en el procés d'avaluació.

Gràfic 1 ■ Motius d'accés a la FP declarats per l'alumnat



En primer lloc, cal destacar el **procés de normalització** experimentat per l'estructura sociodemogràfica de la FPR. Cada vegada més, el perfil d'estudiant i família que es decanta pels estudis professionals ho fa des d'una decisió meditada i estructurada, i no com a resultat d'una trajectòria poc reeixida en la formació reglada obligatòria, tal com succeïa fa uns anys.

Tot i que l'afirmació anterior cal matisar-la en funció del cicle formatiu analitzat —és més rotunda en el cas dels cicles superiors que en els mitjans, on l'ESO segueix essent la via d'accés principal— es pot dir que, en general, aquest procés de normalització de les biografies acadèmiques i del perfil sociodemogràfic de l'alumnat de FPR, sumat a l'obertura de nous canals d'accés —i, per tant, a una major heterogeneïtat de perfils personals, acadèmics i professionals— té com a conseqüència la incorporació a les aules de FP de segments cada cop més transversals del teixit social propi del territori on s'ubiquen els centres. Als cicles de grau superior, el nivell d'exigència i una visió més clara per part de l'alumnat dels potencials resultats immediats de l'esforç realitzat, acceleren aquesta “normalització”.

Es detecta una progressiva normalització de les biografies acadèmiques i del perfil sociodemogràfic de l'alumnat de FPR

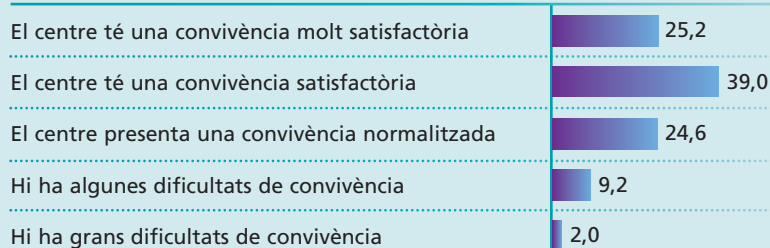
Malgrat tot, persisteixen visions de la FP que menystenen la capacitació obtinguda mitjançant la FP i el valor afegit d'aquest ensenyament. Malauradament, algunes d'aquestes visions encara condicionen l'elecció de l'itinerari formatiu de l'alumnat en l'etapa obligatòria o el batxillerat.

Paradoxalment, aquesta percepció no respon ja ni a la composició de bona part dels grups de FPR, ni tampoc al **clima social** que es viu a les aules en aquest ensenyament. En efecte, el clima social a la FP és remarcablement bo, en tot cas ho és molt més que en d'altres ensenyaments obligatoris i postobligatoris, com es pot veure en la resposta del col·lectiu docent al qüestionari elaborat en el marc de l'avaluació de la línia 4 (**gràfic núm. 2**).

Des del punt de vista de l'**organització dels ensenyaments** de FPR **als centres educatius**, l'anàlisi efectuada evidencia el difícil equilibri al qual han de fer front els centres, com a resultat d'una doble dinàmica:

- En el contínuum que va de l'especialització a la multidisciplinarietat en l'oferta d'estudis de FP, els centres tendeixen a esdevenir cada cop més generalistes: és a dir, a incorporar diferents tipus d'ensenyaments i, dins de la FP, diferents famílies i especialitats.
- De manera contraposada, es detecta un augment del grau d'especialització final de les titulacions, que incrementa la complexitat del mapa d'estudis de la FPR i que

Gràfic 2 ■ Valoració de la convivència acadèmica i social dels centres de FP



s'afegeix a l'esforç que fan molts centres per ajustar al màxim la formació reglada que ofereixen a les característiques del territori i de l'entorn empresarial més immediat. Aquesta "superespecialització" respon a la lògica de l'adequació de la formació als requeriments específics de les empreses que donaran sortida als professionals formats al territori. Ara bé, una excessiva personalització de la formació teòrica i pràctica té riscos i contrapartides, tant des del punt de vista de la polivalència de l'alumnat i del seu futur itinerari professional, com de la dependència respecte a determinades empreses, especialment en cicles econòmics recessius.

Una
excessiva
personalització de la
formació teòrica i pràctica
comporta contrapartides
des del punt de vista de la
polivalència i dels itineraris
professionals futurs de
l'alumnat

Pel que fa al paper que juguen els centres dins del seu context social i econòmic, l'avaluació apunta a una participació i **interacció amb l'entorn territorial** relativament dèbil. Aquesta debilitat està relacionada amb la falta d'estructures generals, estables i sistematitzades que assegurin una relació directa i contínua entre els centres educatius i les institucions i les entitats properes, de manera que la tasca d'antena al territori que podrien desenvolupar els centres està poc aprofitada des d'un punt de vista sistèmic.

En gran mesura, la relació entre els centres i el seu entorn depèn de la capacitat i la implicació dels equips directius i docents i s'instrumenta a través de les vies formals o informals que aquests són capaços d'establir amb les entitats i el teixit associatiu del territori. En aquest sentit, la relació es troba força esbiaixada cap al contacte amb empreses i centres de treball —tot deixant de banda les relacions amb l'entorn social

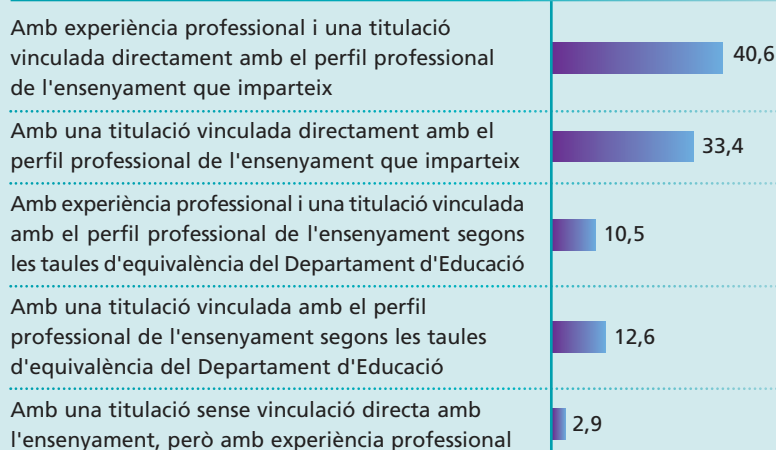
i cultural—, de cara a l'establiment d'acords de col·laboració amplis que inclouen, de manera rellevant, la formació en centres de treball.

L'avaluació posa de manifest una debilitat relativa de l'orientació i la inserció sociolaboral que es duu a terme des dels centres educatius

La debilitat a la qual s'acaba d'al·ludir és especialment evident en alguns àmbits en particular. Aquest és el cas de la coordinació entre els centres i dispositius diversos d'**informació, orientació i intermediació** al mercat laboral, que és limitada, com també ho és la presència articulada dels centres educatius en instàncies i/o processos de planificació territorial del seu àmbit d'influència. En aquest sentit, es posa de manifest una debilitat relativa de l'orientació i la inserció sociolaboral que es duu a terme des dels centres, en no aprofitar-se els recursos de serveis d'orientació presents al territori i en trobar-se aquesta orientació debilitada perquè només es fa en funció dels coneixements, les informacions i la xarxa de contactes a l'abast de cada tutor/a o docent.

En un context caracteritzat per la creixent especialització final de les titulacions, i en què l'establiment de vincles amb l'entorn territorial i productiu depèn, en gran mesura, de la capacitat i la implicació dels docents, un altre dels trets de l'anàlisi efectuada que crida l'atenció té a veure amb la pauta d'**incorporació de nous docents** als centres de FP.

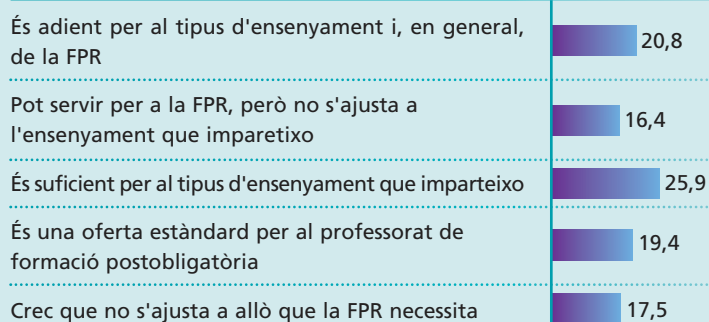
Gràfic 3 ■ Via d'accés a la docència de FP per part del professorat



Efectivament, en les noves incorporacions hi ha un predomini dels perfils de professorat sense experiència professional vinculada a la família o a l'especialitat de docència. La baixa incidència de les estades en centres de treball —com a mecanisme de reciclatge o d'aproximació del professorat al context productiu— sembla indicar que la manca d'experiència professional directa d'un segment dels nous docents no necessàriament es veu compensada un cop s'han incorporat a la carrera docent.

Dit això, l'avaluació duta a terme permet afirmar que els nivells de formació, capacitació professional i implicació dels docents són valorats de suficients pels diferents col·lectius implicats en la FP. En canvi, no és tan ben valorada l'oferta de formació contínua que hi ha a disposició del professorat, no tant pel seu volum com per una orientació no sempre evident dels cursos a les especificitats tècniques que requereixen bona part dels ensenyaments professionals.

Gràfic 4 ■ Valoració de la formació contínua realitzada pels docents

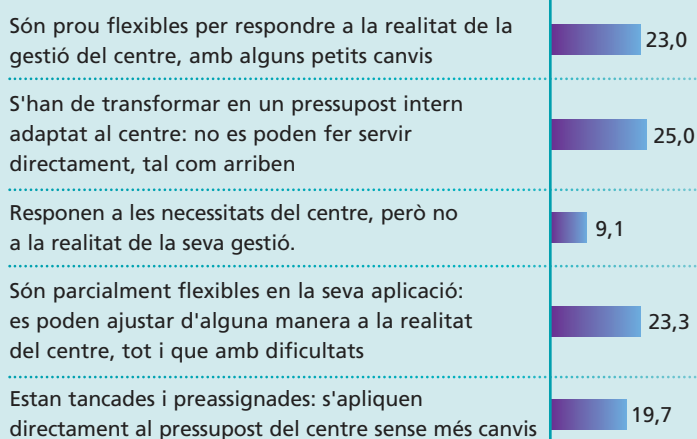


D'altra banda, els **recursos materials i didàctics** destinats a la FP es consideren, en termes generals, suficients, si bé és cert que es detecta un biaix cap a la dotació inicial de nous cicles o especialitats, en detriment d'una actualització àgil dels recursos *a posteriori*. De fet, l'actualització de materials i recursos no es troba subjecta a un seguiment inventarial ni a provisions d'amortització o provisions d'actualització a mitjà termini, sinó que depèn més aviat de la implicació i la voluntat dels equips professionals, i es duu a terme a mesura que els departaments dels centres identifiquen necessitats específiques, en un context de manca d'incentius adients per mantenir al dia aquests recursos.

Des del punt de vista de la **interacció entre l'estructura orgànica** (el Departament d'Educació) i **els centres**, l'avaluació posa de relleu una certa distància entre allò que s'estableix des de l'estructura orgànica i allò que s'acaba plasmant en l'estructura funcional, atesa la tendència dels centres a interpretar, ajustar i adaptar a la seva idiosincràsia les directrius genèriques del Departament. Això acaba comportant una dispersió operativa del mapa de la FPR al territori, que d'alguna manera llastra l'esforç de racionalització del mapa de FP elaborat pel Departament d'Educació i reconegut per tots els agents que conformen el sistema.

En part, aquesta distància i la consegüent heterogeneïtat en la casuística dels centres s'explica per l'aplicació de **sistemes d'informació** no sempre adients a les necessitats de gestió i d'administració de la FP, com passa en la gestió econòmicofinancera (**gràfic núm. 5**); a l'adaptació sistemàtica que els centres fan de les instruccions i sistemes genèrics impulsats des del Departament d'Educació a la pròpia realitat; així com a una major capacitat d'emissió que no pas de recepció d'informació dels canals de comunicació emprats pel Departament.

Gràfic 5 ■ Adaptació de les partides pressupostàries del Departament d'Educació a la realitat de gestió del centre



En aquest sentit, si bé l'avaluació no posa en dubte la fortalesa dels sistemes centralitzats de captació de dades ni tampoc qüestiona els avenços en el procés d'homogeneïtzació de criteris didàctics, organitzatius, administratius o de gestió dels centres educatius, sí que evidencia dificultats per realimentar el sistema amb dades operatives sobre la realitat dels centres i per reintegrar-les de manera àgil i efectiva amb vista a la millora de la gestió de la FP.

Hi ha una dispersió operativa del mapa de la FPR al territori, relacionada amb certes llacunes en el seguiment, l'avaluació i la comunicació bidireccional amb els centres

Així, doncs, l'avaluació posa de relleu una manca de mecanismes òptims de **seguiment i d'avaluació** d'activitats, així com de comunicació bidireccional i de participació activa dels centres que imparteixen FP. La capacitat limitada de recepció i explotació d'informació dels centres per part del Departament d'Educació, així com el recurs força habitual a canals de comunicació informals, són elements que obstaculitzen les millores sistèmiques en aquest sentit.

En gran mesura, les debilitats identificades en el sistema de FPR tenen el seu origen en factors de caire organitzatiu. D'una banda, hi ha tensions no resoltes entre dues tendències contraposades, de centralització més gran o de més descentralització de l'enfocament estratègic de la FP, que tenen el seu impacte en el nivell de la gestió de la FP als centres.

Així, el **model organitzatiu** de la FP a Catalunya es troba en un punt intermedi entre un model de planificació i de gestió totalment centralitzada —i, per tant, amb una estructura d'un alt nivell de coordinació i capacitat de recollida i processament d'informació agregada, captada en el territori i al llarg de tota l'estructura funcional dels centres, capaç d'assegurar la disponibilitat de les eines, els recursos i la informació necessaris per organitzar la docència de FP a partir de les circumstàncies concretes de cada centre— i un model de planificació i de gestió altament descentralitzada —amb una estructura on també és indispensable un alt nivell de coordinació, però que pressuposa un grau d'autonomia màxim als centres a l'hora de configurar i adaptar la gestió i la docència de la FP a les seves circumstàncies.

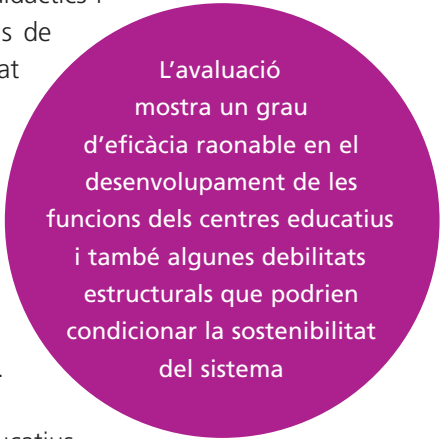
El posicionament indefinit entre ambdós models és el que genera distorsions en els mecanismes de gestió i de comunicació entre els serveis centrals del Departament d'Educació i els centres educatius, i el que explica, per exemple, la coexistència de canals d'emissió d'informació altament unidireccionals i un ús intensiu de vehicles administratius —decrets, instruccions— per a la transmissió de consignes als centres, enfront d'altres vehicles més “tous” —formació en tècniques de gestió dels equips directius, formació contínua del professorat—, amb la tendència ja esmentada dels centres a adoptar solucions locals a partir de les instruccions genèriques rebudes, mitjançant procediments d'ajust o la traducció a les seves necessitats de gestió o idiosincràsia.

Una darrera constatació derivada dels treballs d'avaluació té a veure amb l'encaix no sempre evident, des d'una perspectiva organitzativa, dels ensenyaments de FPR en l'estructura matricial del Departament d'Educació. Malgrat que aquesta estructura és eficient

des del punt de vista de la gestió de grans processos, cal reconèixer que introdueix complexitat a l'encaix dels ensenyaments de FPR i de les seves prioritats específiques. Des del punt de vista operatiu, de fet, les àrees directament implicades en la gestió de la FP tenen una capacitat de maniobra limitada, des del moment en què el desplegament efectiu dels recursos es fa, principalment, des de les àrees transversals del Departament.

En definitiva, els resultats de l'avaluació de les línies 3 i 4 mostren, a grans trets, un grau d'eficàcia raonable en el desenvolupament de les funcions dels centres educatius. Així, els processos administratius i de gestió principals i crítics són operatius i eficaços: l'alumnat es pot matricular, els centres disposen de recursos didàctics i espais per assolir els mínims exigits pels currículums de les diferents famílies i especialitats, hi ha professorat disponible per impartir els mòduls formatius, etc.

Tanmateix, aquesta eficàcia es basa en un equilibri de configuració i de recursos que pot ser difícil de mantenir a mitjà i a llarg termini, en la mesura que es produeixin canvis en l'entorn socioeconòmic i en el model productiu del país i que la capacitat de resposta del sistema estigui limitada per les debilitats existents.



L'avaluació mostra un grau d'eficàcia raonable en el desenvolupament de les funcions dels centres educatius i també algunes debilitats estructurals que podrien condicionar la sostenibilitat del sistema

Pel que fa a l'eficiència en les funcions dels centres educatius, aquesta és millorable, ja que les debilitats detectades obliguen a un sobre esforç sistemàtic, tant des de la perspectiva dels recursos que s'han d'aplicar com de la implicació de les persones vinculades a l'ensenyament. Des del punt de vista estructural, per assolir els objectius establerts pels centres i per la resta de serveis del Departament d'Educació, s'han d'invertir molts recursos —materials, personals i financers— que podrien reduir-se mitjançant millores en la gestió operativa dels mateixos centres.

I pel que fa a la sostenibilitat del sistema, aquesta és qüestionable des de la perspectiva de l'adaptació als canvis de l'entorn socioeconòmic, ja que l'evolució dels continguts i dels recursos de la FPR no s'ajusten amb un automatisme suficient a les transformacions de l'entorn.

D'aquesta manera, si bé la FPR com a "fàbrica" aïllada i, per tant, des d'un punt de vista endogen, és prou robusta com per mantenir-se en el temps, tanmateix, des d'una perspectiva exògena, com a estructura lligada al seu entorn i sotmesa a les seves conjuntures, la seva sostenibilitat s'ha de matisar. Els *inputs* que el sistema rep de les variacions i evolució de l'entorn no s'acaben de concretar a la realitat dels centres o ho

fan amb dificultats. Els centres, d'altra banda, tenen recursos i competències limitades per ajustar els continguts que imparteixen a l'evolució general del teixit productiu del conjunt del país.

Vistes les principals conclusions que es poden extreure de l'anàlisi de les línies 3 i 4 de l'avaluació de la FPR a Catalunya, es presenten a continuació les recomanacions més rellevants derivades d'aquest conjunt de conclusions.

4. PRINCIPALS RECOMANACIONS DERIVADES DE LES CONCLUSIONS

L'avaluació de les línies 3 i 4 ha permès extreure un conjunt ampli de recomanacions, que abasten des de reflexions de caire general, gairebé estratègic, fins a propostes molt específiques, relacionades amb problemàtiques concretes detectades durant l'anàlisi. Aquest apartat és un recull de les recomanacions més rellevants derivades de les conclusions exposades, les quals s'estructuren al voltant de cinc eixos:

- Paper de la FPR i tipus d'integració al Departament d'Educació.
- Implicació dels centres en la planificació de la FPR.
- Capacitat d'interacció entre els serveis i els centres docents i introducció d'una perspectiva integral en l'organització i la gestió operativa dels centres.
- Ajust entre els perfils professionals del professorat i les necessitats dels ensenyaments i dels centres.
- Interrelació de la FPR amb l'entorn socioeconòmic i territorial.

4.1. Paper de la FPR i tipus d'integració al Departament d'Educació

L'èxit dels ensenyaments de FPR radica, en gran mesura, en la capacitat d'incorporar de manera àgil els canvis que la societat registra en àmbits com l'organització del treball, els perfils professionals o els sectors d'activitat amb més presència i/o projecció de futur en l'estructura econòmica de Catalunya.

Com s'ha vist, la configuració matricial del Departament d'Educació respon amb eficàcia, eficiència, pertinència i sostenibilitat suficients a ensenyaments amb un "cicle de vida"

poc dinàmic i amb una correlació molt significativa amb les dinàmiques demogràfiques del país. En canvi, aquesta mateixa estructura presenta dificultats d'adaptació a d'altres ensenyaments com la FPR, amb necessitats i especificitats pròpies pel que fa als requeriments i continguts didàctics i als formats d'impartició.

Això és així perquè una part significativa de la gestió de la FP s'ha de vehicular a través d'àrees, serveis i subdireccions del Departament d'Educació, els processos dels quals s'orienten a l'administració d'ensenyaments amb una dinàmica diferent a la pròpia de la FP, que no sempre gaudeix d'una prioritat màxima.

En aquest context, els resultats de l'avaluació apunten a la conveniència d'encetar un debat que abordi el tipus d'integració de la FP dins el Departament d'Educació i la seva capacitat per, d'una banda, ajustar-se a les dinàmiques induïdes per altres ensenyaments amb un pes específic molt superior dins el Departament i, de l'altra, respondre a dinàmiques de canvi de tipus social, econòmic i territorial amb un impacte directe sobre l'oferta formativa i, per tant, l'organització dels centres.

Sembla convenient encetar un debat que abordi l'encaix de la FP en el context de l'organització matricial del Departament d'Educació

4.2. Implicació dels centres educatius en la planificació de la FPR

Un segon àmbit de millora detectat en l'avaluació té a veure amb el foment d'una implicació més gran dels centres educatius en la planificació de la FPR. Aquest àmbit de millora cal situar-lo en el context d'un model de planificació i gestió que, com s'ha esmentat, combina elements de centralització i de descentralització però que en qual-sevol cas és percebut des dels centres com altament unidireccional i amb més capacitat d'emissió que no pas de recepció d'informació. Es tracta, per tant, d'un sistema que planteja reptes considerables en l'esfera de la comunicació, la interrelació, el seguiment i la participació dels diferents serveis i centres que configuren el sistema.

A tall d'exemple, malgrat l'esforç per implicar agents diversos en els processos de planificació estratègica de la FP, des dels centres docents no s'identifiquen amb nitidesa mecanismes que permetin la translació dels objectius estratègics fixats per a la FP en l'àmbit de Catalunya a allò que els centres haurien d'aconseguir en el curs lectiu —i a mitjà termini— per contribuir operativament a la consecució dels objectius globals.

La definició d'àmbits de participació i discussió amb els centres, així com una comunicació articulada, i centre per centre, dels objectius operatius derivats de l'estratègia definida

per a la FP, juntament amb les instruccions per a traslladar-los en l'àmbit de centre durant el curs lectiu i en un horitzó plurianual prou llarg, tindria almenys dues conseqüències positives. En primer lloc, asseguraria l'alineament de les necessitats operatives i estratègiques dels centres amb les dels serveis centrals i territorials del Departament d'Educació. I, en segon lloc, facilitaria la concreció de l'estratègia global per a la FP en el conjunt d'activitats dels centres i la integració de les circumstàncies particulars i de les dinàmiques de funcionament pròpies dels centres en aquesta estratègia.

Cal potenciar la presència i la percepció de participació dels centres en la planificació de la FPR, així com reforçar la informació de les activitats de l'ICQP i del seu impacte en la docència

Una via addicional per potenciar la presència dels centres —i la seva percepció de participació— en la planificació de la FPR passa per reforçar la difusió de la informació de les activitats de l'Institut Català de les Qualificacions Professionals (ICQP) i del seu impacte en la docència, així com per habilitar canals de participació dels centres en les tasques de l'Institut. Ara com ara, malgrat que l'impacte potencial de l'ICQP sobre la realitat dels centres és notable, el seu paper, les seves activitats i les vies d'interacció directa amb aquest organisme no són sempre prou coneguts pels centres.

D'altra banda, implementar canals de recopilació de dades i d'informació des de la perspectiva dels centres educatius —i del seu coneixement de circumstàncies específiques, territorials i d'activitat— pot facilitar el funcionament del conjunt del sistema, tot afavorint la integració de les necessitats operatives en què es traduïran, en el futur, els treballs desenvolupats a l'ICQP.

4.3. Capacitat d'interacció entre els serveis i els centres docents i introducció d'una perspectiva integral de l'organització i gestió operativa dels centres

Una interacció més gran entre el Departament d'Educació i els centres docents i la introducció d'una perspectiva integral de l'organització i la gestió operativa dels centres es pot aconseguir, segons els resultats obtinguts en l'avaluació de les línies 3 i 4, mitjançant una combinació de mesures de naturalesa diversa.

En primer lloc, atorgant a la Inspecció d'Educació un paper més especialitzat —que pot ser total o parcial— i menys transversal que el que desenvolupa actualment en l'àmbit de la FP. Aquesta major especialització pot assolir-se per vies diverses: mitjançant la formació contínua del personal d'Inspecció; impulsant l'assignació de centres; generant materials de suport específics per a les tasques d'intervenció en centres on s'imparteix

FP; etc. La Inspecció d'Educació hauria de recuperar, així, un paper més actiu en el seguiment i el suport als centres per a la gestió de la FP —seguiment dels mecanismes de gestió, de la consecució d'objectius operatius i estratègics, dels nivells de qualitat de la docència...—, tot incorporant eines vinculades amb la gestió de la qualitat. Això tindria dos efectes positius: facilitar el treball amb els centres que apliquen sistemes de millora i apropar els que no els apliquen a aquesta nova realitat.

La Inspecció d'Educació pot recuperar un paper més actiu en el seguiment dels centres educatius, tot incorporant eines vinculades amb la gestió de la qualitat

La professionalització de la figura de la coordinació de la FP donaria més fortalesa a la gestió operativa d'aquest ensenyament als centres educatius

Una millora dels canals d'intercanvi d'informació amb els centres a través de la Inspecció d'Educació donaria al Departament d'Educació un coneixement més proper i afinat de la realitat operativa dels centres. També facilitaria l'ajust dels instruments de gestió a aquesta realitat.

En segon lloc, sembla necessari impulsar, dins dels organigrames dels centres, aquelles figures amb una vinculació més directa amb la FPR per tal de, en coordinació amb els serveis territorials i els equips de direcció, donar més fortalesa a la gestió operativa de la FP i generar fluxos de comunicació estables que millorin el coneixement d'aquesta realitat als serveis centrals del Departament d'Educació. La proposta de professionalització de la figura de la coordinació de la FP als centres respon a aquesta necessitat.

Malgrat la seva regulació normativa, el protagonisme i el grau de responsabilitat que assumeix aquesta figura és molt heterogeni d'un centre a un altre. En aquest sentit, hi ha marge per reforçar la seva capacitat d'interlocució amb els departaments i l'equip directiu als centres, i amb els serveis del Departament d'Educació. I també n'hi ha per incorporar, en les seves funcions, les de gestió dels recursos didàctics, físics i materials associats a la docència i les de seguiment de les activitats d'inserció sociolaboral als centres.

El que es recomana és centralitzar en aquesta figura un paper de seguiment immediat i proper de la FP i de les seves necessitats al centre. En conseqüència, aquesta proposta va lligada a l'establiment d'incentius vinculats a la carrera professional i a l'impuls d'una formació contínua específica. Suposa, igualment, l'articulació de vehicles d'intercanvi d'informació amb altres nivells i estructures del Departament d'Educació. En definitiva, implica tot allò que permeti integrar de manera més directa la figura de la coordinació de la FP, no només dins del centre educatiu sinó dins del sistema.

En tercer lloc, es proposa reforçar la gestió economicofinancera als centres, tant des de la perspectiva de les eines i els mitjans disponibles com de la definició d'una figura amb un nivell d'especialització (formal) suficient per incrementar l'eficàcia i l'eficiència en la gestió dels recursos econòmics, en el marc d'un escenari d'autonomia de gestió dels centres.

Lligat amb això, es perfila una quarta recomanació, que és la de potenciar la formació dels equips directius de la FPR en la gestió i l'administració dels centres des d'una perspectiva de gestió integral del centre i l'entorn socioeconòmic més immediat, per completar aproximacions de tipus autodidacte a la formació directiva.

En paral·lel, es proposa també articular espais de coordinació i d'intercanvi periòdic d'experiències al voltant de temàtiques concretes suggerides pels equips directius, bé en format de grups de treball reduïts o de fòrums més amplis de discussió i de debat sobre la FP. Això requeriria establir mecanismes de reconeixement de la implicació dels equips directius en el marc de l'estructura d'incentius vigent.

D'altra banda, l'avaluació duta a terme posa de relleu la suficiència, en termes globals, dels recursos materials i didàctics de què disposen els centres, però també l'existència d'un marge per augmentar l'eficiència del sistema, incloent-hi estalvis en l'adquisició i manteniment dels materials i equipaments destinats a la FPR, com per exemple per la via de fomentar l'intercanvi de materials i d'equipament entre els centres, en resposta als canvis en la distribució de les famílies i especialitats impartides en els centres.

Davant d'aquesta constatació, i de la falta d'informació fidedigna sobre els fluxos financers —d'entrada i sortida— i els inventaris de recursos didàctics disponibles en els centres educatius per a la impartició de la FPR, es planteja avançar en la gestió integrada dels recursos materials didàctics dels centres, mitjançant la confecció d'un inventari o, si més no, d'un “mapa” de disponibilitats i d'aplicació de recursos als centres educatius de Catalunya que permeti una gestió el màxim d'eficient possible de tots els mitjans disponibles per a la FP des del punt de vista del sistema.

Es considera necessari impulsar un únic programa de gestió de la qualitat als centres que incorpori un àmbit específic per a la FPR

Aquest apartat de recomanacions que s'orienten a potenciar l'adopció d'una perspectiva integral de l'organització i la gestió operativa als centres es tanca amb una darrera proposta: l'impuls d'un únic programa de gestió de la qualitat als centres, en substitució dels dos programes actualment vigents. Aquest programa únic no necessàriament hauria d'estar exclusivament vinculat a la FP, si bé seria desitjable

que incorporés un àmbit específic per a aquest ensenyament i que tingués una connexió directa amb els objectius i les línies estratègiques determinades per a la FP des del Departament d'Educació.

4.4. Ajust entre els perfils professionals del professorat i les necessitats dels ensenyaments i dels centres

Els resultats de l'avaluació posen de relleu que el col·lectiu docent de la FPR, malgrat tenir un pes reduït dins del conjunt de recursos humans del Departament d'Educació, és un col·lectiu de gestió complexa. L'avaluació també permet constatar com el professorat de FP en general, i més específicament el que imparteix matèria amb un elevat component tècnic i pràctic, es troba amb dificultats per fer formació complementària vinculada als continguts que imparteix. Sumat tot això a una tendència a la nova incorporació de docents sense experiència pràctica prèvia en la seva especialitat, el fet és que l'ajustament entre els perfils professionals del professorat i les necessitats específiques dels ensenyaments o dels centres no sempre assolixen un nivell òptim.

Davant d'aquesta situació, es perfilen diverses respostes possibles, que són complementàries entre si. D'entrada, caldria valorar l'oportunitat d'aplicar un enfocament de “carrera professional” en la gestió del professorat, que prevegi més detall en la valoració qualitativa de les persones en el seu lloc de treball, en coordinació amb els centres on desenvolupen la tasca docent. Això pressuposa la implicació dels equips de direcció —en coordinació amb els serveis centrals— a l'hora de valorar l'esforç i la qualitat de la tasca lectiva del professorat i dels continguts didàctics que imparteix, amb vista al desenvolupament de la seva carrera docent.

Aplicar un enfocament de “carrera professional” en la gestió del professorat pressuposa reforçar la valoració qualitativa de les persones en el lloc de treball en coordinació amb els centres

A més a més, es planteja la introducció de figures contractuals flexibles que permetin la incorporació als claustres de docents amb experiència professional pràctica vinculada a les especialitats i famílies que s'imparteixen, ja sigui a jornada parcial o bé per a mòduls específics.

En tercer lloc, se suggereix incorporar una previsió de competències tècniques i d'habilitats adquirides amb la pràctica professional en la definició del catàleg de perfils vinculats a les famílies i especialitats, així com estructurar noves proves complementàries per a l'accés als llocs de treball vinculats a la FP amb més contingut tècnic —tot i que

actualment ja es desenvolupen algunes proves d'aquest tipus, la definició de perfils competencials específics per als llocs de treball abans descrita facilitaria el procés de selecció de personal en aquest àmbit.

Alhora, els resultats de l'avaluació apunten a la conveniència de reforçar la ponderació de la formació especialitzada en els àmbits més tècnics dels ensenyaments de FP, en el marc dels processos de valoració de la formació que es fa per al desenvolupament de la carrera professional dins del Departament d'Educació. També es remarca la necessitat d'incentivar l'actualització dels continguts didàctics que imparteix el professorat, a través d'un reconeixement específic d'aquesta activitat en el perfil curricular dels docents.

Finalment, es proposa fomentar i difondre les estades en centres de treball com un mecanisme per al desenvolupament de la carrera docent especialment interessant —o fins i tot necessari— per al professorat amb menys experiència directa amb el món de l'empresa, però també per al professorat amb experiència, que necessita actualitzar coneixements tècnics específics.

Vista l'escassa generalització del recurs a aquest mecanisme d'actualització de competències, semblaria raonat que les estades en centres de treball formessin part de l'oferta formativa per al professorat del Departament d'Educació i que la seva organització es configurés de manera tutoritzada —tal com ja es fa amb l'alumnat que cursa formació en centres de treball— per dotar-la de més formalitat. En aquest sentit, caldria una àmplia difusió i suport d'aquest instrument per part del Departament, per tal d'assegurar la participació de tots els centres i perfils docents.

4.5. Interrelació de la FP amb l'entorn socioeconòmic i territorial

La interrelació dels centres de FP amb l'entorn territorial i socioeconòmic presenta algunes llacunes. Les recomanacions que es deriven dels resultats de l'avaluació involucren nivells de decisió i plantejaments vinculats amb el paper estratègic de la FP i la seva aplicació operativa als centres educatius. És per això que les reflexions que s'apunten van més en la línia d'encetar un debat que no pas de concretar alternatives específiques d'actuació. En tot cas, fent un esforç de concreció, es poden apuntar les propostes següents.

Primerament, sembla oportú promoure la reflexió i el debat sobre l'articulació de la FP i el paper dels centres enfront de les dinàmiques d'especialització/multidisciplinarietat i d'augment del grau d'especialització final de les titulacions detectades, així com al voltant de les bondats i els inconvenients o els riscos d'aquestes tendències.

En segon lloc, caldria fomentar la coordinació entre els centres de FP i els dispositius diversos d'informació, anàlisi, orientació i intermediació al mercat laboral que hi ha al territori, molt especialment d'aquells de què s'ha dotat l'Administració autonòmica en aquests àmbits, també en l'aplicació de la normativa de riscos laborals. Aquesta coordinació o, si més no, apropament als dispositius territorials d'informació i orientació, donaria accés —als centres— a recursos d'utilitat per a la tasca orientadora que fan els docents i els tutors i tutores, com ara metodologies, materials i tècniques d'orientació de l'alumnat.

Cal fomentar la coordinació entre els centres de FP i els dispositius diversos d'informació, anàlisi, orientació i intermediació al mercat laboral que hi ha al territori

De manera semblant, una bona part dels centres podrien beneficiar-se del desenvolupament de protocols de col·laboració i interrelació amb els agents clau de l'entorn territorial més immediat. Una acció d'aquest tipus requeriria, possiblement, de pautes per identificar aquests agents clau en el teixit associatiu i empresarial, i de més capacitat (articulada) dels equips de direcció per ser participants de l'articulació de l'àmbit local on s'ubica el centre.

Per cloure aquest darrer bloc de recomanacions, l'avaluació suggereix la conveniència de reforçar el paper dels centres en la vinculació amb l'alumnat de FP a través de diverses vies, com ara l'increment d'accions d'informació als centres educatius per presentar les alternatives que ofereix la FP, destinades a l'alumnat des d'etapes primerenques de la formació obligatòria; un reforç de la presència dels cicles de grau superior de FP en l'orientació que es proporciona durant el batxillerat; la potenciació dels vincles amb l'exalumnat mitjançant la constitució d'òrgans o vehicles estructurats i permanents d'interrelació un cop finalitzada la fase formativa, amb especial atenció als cicles de grau mitjà.

5. NOTA FINAL

Les recomanacions plantejades busquen reforçar i travar el model de FPR com a sistema

El conjunt de recomanacions plantejades apunten a una única fita: reforçar i travar, allà on sigui necessari, el model de planificació, organització i desplegament de la FPR com a sistema. Simplificant al màxim tot el que s'ha exposat, reforçar la dimensió sistèmica del model de FPR significa enfortir els canals d'informació i comunicació bidireccionals entre els serveis que conformen l'estructura orgànica i els centres que imparteixen FP; significa millorar els sistemes d'informació

vigents; introduir i consolidar un model de gestió integral de la FP a tots els àmbits; i habilitar mecanismes per al seguiment i avaluació dels centres, així com estructures o dispositius de suport a la seva tasca de gestió dels ensenyaments professionals.

La formalització i la protocol·lització són, en aquest sentit, importants, però ho són com a mitjans per assolir aquesta fita i no com a objectius en si mateixos. Sense un acompanyament orientat a les persones, que prengui en consideració les particularitats dels diferents serveis territorials i centres en el desplegament de la FPR, els resultats obtinguts podrien ser subòptims. En el marc d'aquestes recomanacions, per tant, no es pot oblidar la realitat dispersa i heterogènia del mapa dels centres que imparteixen FPR al territori.

Des d'aquesta perspectiva, el reconeixement d'aquesta dispersió recomana anar amb compte a l'hora d'aplicar qualsevol recepta de millora, incloses les recomanacions anteriors. Les iniciatives de millora, siguin del tipus que siguin, hauran de vetllar per no posar obstacles al bon funcionament dels centres i mecanismes que, avui dia, rutllen de manera satisfactòria malgrat totes les dificultats ressenyades. Del que es tracta, més aviat, és de saber trobar un equilibri que permeti mantenir allò que ja funciona i, al mateix temps, integrar en les dinàmiques de millora aquells àmbits orgànics i funcionals que requereixen d'un treball més sistematitzat i, en definitiva, d'un enfocament sistèmic.

6. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

CSd'A 2008: *Document de bases de l'avaluació de la formació professional reglada a Catalunya 2008-2009*.

Barcelona: Departament d'Educació, Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu, col. "Documents", 11.

CSd'A en premsa a: *Avaluació de la formació professional reglada a Catalunya, 2001-2008. Volum 3:*

El Departament d'Educació en la gestió i administració de la formació professional reglada. Barcelona:

Departament d'Educació, Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu, col. "Documents", 15.

CSd'A en premsa b: *Avaluació de la formació professional reglada a Catalunya, 2001-2008. Volum 4:*

Organització i gestió dels centres educatius de formació professional. Barcelona: Departament d'Educació,

Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu, col. "Documents", 16.