

16

# Documents

## Avaluació de la formació professional reglada a Catalunya 2001-2008

Volum 4:

Organització i gestió  
dels centres educatius de  
formació professional



Consell Superior  
d'AVALUACIÓ  
del Sistema Educatiu



16

# Documents

## Avaluació de la formació professional reglada a Catalunya 2001-2008

Volum 4:

Organització i gestió  
dels centres educatius de  
formació professional



Consell Superior  
d'AVALUACIÓ  
del Sistema Educatiu

**Autors de l'estudi**

Grup D'ALEPH, Iniciatives i Organització, S.A.

**Coordinació de l'estudi des del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu**

Emili Palacios. Tècnic superior del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu. Departament d'Educació.

© Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu  
Departament d'Educació  
Generalitat de Catalunya  
Barcelona, maig de 2010

## ÍNDEX

<b>Pròleg.....</b>	<b>5</b>
<b>Presentació.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Introducció i nota metodològica.....</b>	<b>12</b>
1.1. Bases de dades i informació secundària.....	13
1.2. Treball de camp quantitatiu.....	13
1.3. Estudis de cas de centres educatius amb FP.....	14
1.4. Entrevistes qualitatives amb agents del sistema.....	14
1.5. Productes i resultats dels treballs.....	14
<b>2. Estructura genèrica dels centres que imparteixen formació professional reglada a Catalunya.....</b>	<b>17</b>
2.1. Introducció: aspectes genèrics dels centres educatius i l'FP.....	17
2.2. La configuració de l'FP als centres educatius.....	18
<b>3. Disponibilitats pressupostàries i recursos financers per als centres....</b>	<b>25</b>
3.1. Disponibilitat de recursos als centres.....	25
3.2. Organització i gestió dels recursos als centres.....	26
3.3. Distribució i aplicació dels recursos financers als centres.....	30
<b>4. Disponibilitat de recursos materials i didàctics per a la impartició de la formació professional.....</b>	<b>35</b>
4.1. Disponibilitat de recursos als centres.....	35
4.2. Mecanismes d'accés a recursos didàctics i materials.....	36
<b>5. Estructura del professorat i les persones expertes vinculades a la docència de la formació professional.....</b>	<b>43</b>
5.1. Aspectes genèrics al voltant dels equips docents als centres.....	43
5.2. Valoracions i percepcions sobre la configuració del col·lectiu del professorat per part dels col·lectius participants en l'avaluació.....	48
<b>6. Estructura demogràfica i biografies acadèmiques de l'alumnat de la formació professional reglada a Catalunya.....</b>	<b>55</b>
6.1. Consideracions generals sobre les característiques de l'alumnat.....	55
6.2. Estructura sociodemogràfica de l'alumnat.....	56

6.3. Biografies acadèmiques vinculades a l'FP.....	59
<b>7. Estructura organitzativa i sistemes de direcció i gestió als centres.....</b>	<b>65</b>
7.1. Consideracions generals de l'estructura organitzativa dels centres.....	65
7.2. Organigrama i equip de direcció.....	68
<b>8. Organització del centre i clima social.....</b>	<b>73</b>
8.1. Clima social des de la perspectiva de l'alumnat.....	74
8.2. Clima social des de la perspectiva del professorat.....	74
8.3. Clima social des de la perspectiva dels equips de direcció i coordinació...75	
<b>9. Vinculació entre els centres i l'entorn territorial.....</b>	<b>77</b>
9.1. Consideracions generals sobre la relació dels centres amb l'entorn.....	77
9.2. Consideracions generals sobre la relació dels centres amb el mercat de treball més immediat.....	81
<b>10. Interrelació entre l'estructura orgànica i l'estructura funcional del sistema d'FP a Catalunya.....</b>	<b>85</b>
10.1. Consideracions generals sobre la interrelació de l'estructura orgànica i la funcional de l'FP.....	85
10.2. Consideracions sobre la interrelació de l'estructura orgànica i la funcional de l'FP: planificació de l'FP i participació activa dels centres.....	86
10.3. Consideracions sobre la interrelació de l'estructura orgànica i la funcional de l'FP: dotació de recursos i factor centre.....	87
10.4. Consideracions sobre la interrelació de l'estructura orgànica i la funcional de l'FP: estructura organitzativa i dotació de recursos humans.....	88
<b>11. Conclusions.....</b>	<b>91</b>
11.1. Aspectes generals de l'estructura funcional.....	91
11.2. Organització i estructura dels centres.....	92
11.3. Els sistemes d'informació per al seguiment, suport i avaluació dels centres i l'FP.....	92
11.4. Formació dels equips directius en la gestió i administració dels centres..93	
11.5. Característiques, actituds i valoracions dels equips directius dels centres.....	94
11.6. El paper dels coordinadors i coordinadores d'FP.....	95
11.7. Característiques, actituds i valoracions del professorat.....	95
11.8. Característiques, actituds i valoracions de l'alumnat.....	96
11.9. Clima social als centres educatius.....	97

---

11.10. La interrelació amb el Departament d'Educació.....	98
11.11. La participació dels centres en la planificació de l'FP.....	99
11.12. L'amplitud de l'oferta formativa.....	99
11.13. Vinculació amb l'entorn territorial i social.....	100
11.14. El paper i la presència dels Serveis Territorials.....	101
11.15. El paper i la presència de la Inspecció d'Educació.....	102
11.16. El paper i la presència de l'ICQ.....	103
<b>12. Recomanacions i suggeriments.....</b>	<b>103</b>
12.1. Organització i estructura dels centres.....	103
12.2. Els sisemes d'informació per al seguiment, suport i avaluació dels centres i l'FP.....	104
12.3. Formació dels equips directius en la gestió i administració dels centres.....	104
12.4. El paper dels coordinadors i coordinadores d'FP.....	106
12.5. Característiques i estructuració del professorat.....	106
12.6. Característiques i suport dels recursos materials.....	107
12.7. Vinculació amb l'alumnat d'FP.....	108
12.8. Clima social dels centres que imparteixen FP.....	109
12.9. La interrelació amb el conjunt d'àrees del Departament d'Educació.....	109
12.10. La participació dels centres en la planificació de l'FP.....	110
12.11. L'amplitud de l'oferta formativa.....	111
12.12. Vinculació amb l'entorn territorial i social.....	112
12.13. El paper i la presència dels Serveis Territorials.....	114
12.14. El paper i la presència de la Inspecció d'Educació.....	114
12.15. El paper i la presència de l'ICQ.....	115





## PRÒLEG

En compliment dels objectius definits al *Pla d'Avaluació del Departament d'Educació (2005)*, el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu ha dut a terme l'anàlisi i avaluació del sistema de formació professional reglada (inicial) a Catalunya. L'estudi d'un període de vuit anys de vigència de l'actual sistema pot aportar importants elements de reflexió per a la seva millora i per a la seva millor adequació a les demandes socials i econòmiques. Efectivament, la formació professional reglada (FPR), en la seva estructuració vigent, definida en la *Ley 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE)*, va finalitzar el seu procés d'implantació i generalització a Catalunya el curs 2001-2002. Posteriorment, la *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (LOE)* ha introduït modificacions en el sistema — implantades en iniciar-se el curs 2006-2007—, que també han estat objecte de la nostra anàlisi.

L'eficàcia, la qualitat i l'equitat són característiques que la ciutadania dels països democràtics demana a les polítiques públiques i a les quals també ha de respondre la política educativa. Les tres característiques, considerades de manera dinàmica i transformadora, han de fer de l'educació i de la formació un instrument de desenvolupament i cohesió social.

Per respondre a aquesta demanda social és necessari establir dispositius que avaluin la política educativa i mesurin l'impacte del sistema educatiu amb la finalitat de rendir comptes a la societat. En aquest sentit, l'informe a la UNESCO de la Comissió Internacional sobre Educació per al Segle XXI (1996) *Educació: hi ha un tresor amagat a dins*, conegut com *Informe Delors*, diu: "L'avaluació de l'educació ha de ser concebuda en sentit ampli. No té com a únic objectiu l'oferta educativa i els mètodes d'ensenyament, sinó també el finançament, la gestió, l'orientació general i la consecució d'objectius a llarg termini".

Sobre aquestes bases, el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu ha construït un model integrador d'avaluació des d'una perspectiva sistèmica que considera dues realitats: d'una banda, el sistema de formació professional reglada i les institucions educatives, amb el centre educatiu i de formació – destinatari principal de la millora del sistema— com a eix de l'avaluació; i, de l'altra, els objectius, continguts i resultats de l'FPR com a resposta a les necessitats de l'entorn socioeconòmic català i als interessos, motivacions i capacitats de l'alumnat.

Els resultats d'aquesta avaluació s'ofereixen a la comunitat educativa en diferents volums de la col·lecció "Documents" i en la col·lecció "Informes d'Avaluació", que edita periòdicament el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu. Avui en presentem el quart volum que, juntament amb el segon, ofereix l'anàlisi, les reflexions i les recomanacions envers el futur sobre la normativa educativa i laboral que afecta la formació professional reglada (cicles formatius de grau mitjà i cicles formatius de grau superior) i també la seva aplicació i desplegament.

En volums anteriors i successius s'ofereixen elements d'anàlisi, reflexions i recomanacions d'actuació sobre la política educativa i la seva gestió, sobre el rol del Departament d'Educació pel que fa a la formació professional i sobre la qualitat de la inserció professional i de la continuïtat formativa dels titulats. Tota aquesta tasca es clourà amb un informe final de conclusions i propostes de millora del sistema de formació professional reglada (que serà publicat en la col·lecció "Informes d'Avaluació").

Tenim l'esperança que els resultats d'aquest treball aportin reflexions i pautes que permetin contribuir a la millora del sistema de formació professional com a eina de desenvolupament socioeconòmic del nostre país.

JORGE CALERO

President del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu

## PRESENTACIÓ

L'eficàcia, la qualitat i l'equitat són característiques que la ciutadania dels països democràtics demana a les polítiques públiques i a les quals ha de respondre igualment la política de formació professional. Les tres característiques, considerades de manera dinàmica i transformadora, han de fer de l'educació i de la formació professional un instrument de desenvolupament i de cohesió social.

Per respondre aquesta demanda social es fa necessari establir dispositius que avaluin la política de formació professional en el seu conjunt i que mesurin el seu impacte amb la finalitat de retre comptes a la societat. És a dir, l'avaluació de la formació professional ha de tenir una perspectiva sistèmica i ha d'ésser concebuda amb un doble propòsit: com a instrument de control al servei d'una societat que vol conèixer els objectius del sistema i el rendiment que s'obté de l'important esforç que representa (rendició de comptes) i com a instrument de millora i optimització del mateix sistema i dels seus resultats, expressats en forma de qualitat formativa i ocupacional.

Sobre aquestes bases, el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu ha construït un model integrador d'avaluació que considera dues realitats: una, el sistema i els subsistemes de formació professional; l'altra, les institucions, els agents i els destinataris del sistema. Així mateix, aquest model d'avaluació ha permès constatar fins a quin punt els objectius i els continguts de la formació professional reglada (FPR) responen a les demandes i necessitats de l'entorn socioeconòmic i als interessos, motivacions i capacitats dels destinataris.

### Conveniència i oportunitat de l'avaluació de l'FPR

Després de més de trenta anys d'existència (*Ley de Educación* de 1970), i malgrat haver sofert variacions substancials en la seva estructura i composició, es considera que és hora d'avaluar el sistema de formació professional reglada o inicial.

La generalització de l'actual FPR, més coneguda com "els cicles", es va produir el curs 2001-2002, en aplicació de la *Ley de Ordenación General del Sistema Educativo* (LOGSE). Es tracta d'un període temporal de funcionament que es pot considerar curt, però que és raonable per avaluar el grau d'èxit o fracàs dels diferents factors que conformen el sistema. Si bé és cert que, des de fa anys, s'elaboren sistemàticament avaluacions parcials, aquestes anàlisis estan destinades principalment a valorar la transició de l'escola al treball.<sup>1</sup>

D'altra banda, hi ha raons d'interès social, econòmic i educatiu que fan necessari, avui més que mai en un període de crisi econòmica, emprendre l'avaluació de la formació professional reglada analitzada en la seva globalitat

---

<sup>1</sup> En aquest sentit, és de gran interès l'*Encuesta de Transición Educativo-Formativa e Inserción Laboral* (ETEFIL), que es pot consultar a <http://www.ine.es/inebase/cqi/um?M=/t13/p451&O=inebase&N=&L>

i que serveixi per relacionar-la amb el progrés socioeconòmic del país. Aquestes motivacions són de caràcter general i específic.

Entre les motivacions de caràcter general hi ha les següents:

1. La necessitat de crear una cultura de l'avaluació com a instrument per a la millora contínua, l'estimulació de la transparència i la rendició de comptes, que repercuteixin positivament en el funcionament del sistema
2. La necessitat de considerar la diversitat i l'heterogeneïtat de les òptiques amb les quals es mira la formació professional. D'una banda, l'òptica política, que contempla l'FPR, principalment, des del funcionament institucional; de l'altra, l'òptica social que se centra a considerar els resultats de l'acció formativa i la seva adequació a les demandes d'inserció laboral; i, en tercer lloc, l'òptica economicoempresarial que considera, sobretot, la utilitat dels aprenentatges i el domini de les competències adquirides.
3. La necessitat d'augmentar les taxes d'escolarització en formació professional i el volum de graduats com a instrument per a la millora de la competitivitat, tant en termes quantitius com qualitius, en el marc d'una economia basada en el coneixement.
4. La conveniència de valorar la creació i l'adquisició de competències socials i laborals com a punt de trobada entre el món del treball i la societat i el món educatiu, així com a element de millora del capital humà, font principal de coneixement i innovació.
5. El nivell d'inversions i innovacions dutes a terme i l'existència de fortaleres i possibles debilitats reclamen abordar l'avaluació amb una perspectiva que permeti detectar les carències i aplicar les mesures correctores adequades.

Entre les motivacions de caràcter específic cal citar les següents:

- a. La necessitat de situar l'FPR a la llum del conjunt del sistema educatiu i de la normativa aplicable, considerant les preferències formatives dels ciutadans, les demandes del mercat de treball, la coherència entre els estudis fets i el lloc de treball ocupat i els objectius de cohesió social de la formació.
- b. La necessitat de fer una anàlisi de l'estat de situació del sistema d'FPR quant a l'estructura, l'organització i la gestió, amb la finalitat de millorar-lo i de fer-lo més eficaç i eficient.
- c. La conveniència d'oferir al professorat reflexions, orientacions, pautes i informacions que li permetin millorar la seva actuació pedagògicodocent i que contribueixin a la seva actualització conceptual i metodològica.
- d. La necessitat d'oferir a l'alumnat elements de reflexió i anàlisi sobre la formació que estan rebent, com a eina que contribueixi a la seva inserció professional.

- e. La necessitat d'integrar de manera efectiva la formació professional dels cicles de grau mitjà en el marc dels sistemes formatius de la Unió Europea.
- f. La necessitat d'integrar també de manera efectiva la formació professional dels cicles de grau superior en el marc de l'educació superior.
- g. Finalment, l'interès de fer passos decidits cap a la integració dels ensenyaments professionals en el marc de la formació permanent.

### Tipologia, objectius i continguts de l'avaluació

Considerant aquest marc d'objectius i oportunitats de l'avaluació de l'FPR, el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu ha definit una tipologia específica, ha marcat uns objectius i ha concretat uns continguts d'avaluació.

En primer lloc, l'avaluació del sistema d'FPR realitzada afecta el conjunt de centres de Catalunya en els quals s'imparteixen cicles formatius de grau mitjà i/o de grau superior, tant de titularitat pública com de privada concertada, considerat cada un en el marc del seu context general i específic de referència.

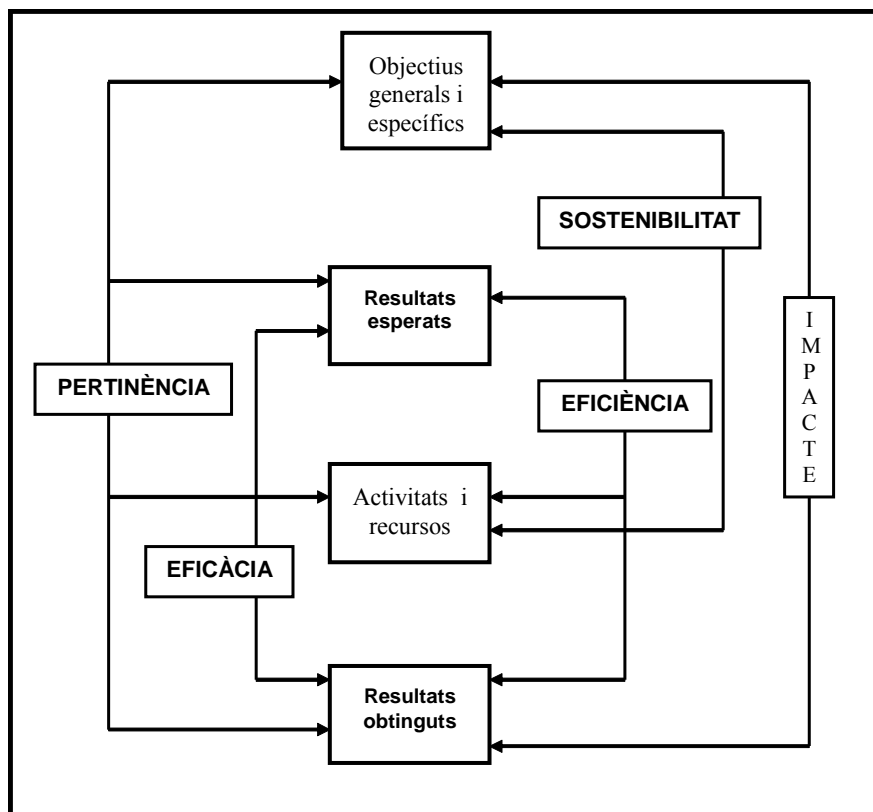
En segon lloc, l'avaluació s'ha entès en sentit ampli: es tracta d'una avaluació *ex-post*, ja que afecta un determinat període temporal passat; és una avaluació *de producte*, tot incidint sobre l'anàlisi dels resultats i dels efectes de l'FPR en relació amb els objectius que té assignats i sobre l'impacte que afecta el context socioeconòmic; es tracta d'una avaluació *de procés*, en valorar aspectes que afecten l'entorn, l'estructura, la qualitat i els recursos de la formació professional reglada. D'altra banda, l'avaluació té també un *caràcter prospectiu*, amb la finalitat d'analitzar les tendències de futur i el camí a seguir a fi que l'FPR respongui als nous reptes que puguin plantejar-se-li. De manera resumida, l'avaluació s'ha centrat en uns objectius i continguts generals, propis d'un sistema educatiu, i en d'altres d'específics de la formació professional. Entre els primers, destaca detectar els punts forts i febles del sistema com a factor educatiu i com a instrument d'inserció laboral; efectuar el diagnòstic de la situació del sistema i determinar el seu impacte en termes quantitatius i qualitatius; informar la societat sobre la qualitat del sistema, i fer una acció prospectiva detectant tendències a mitjà i llarg termini.

Com a objectius i continguts específics s'assenyalen els següents:

- Avaluar el grau d'acompliment de les finalitats que políticament, econòmicament i socialment s'assignen a l'FPR.
- Analitzar la percepció social sobre el sistema.
- Valorar l'estructura, l'organització i la gestió de l'FPR, tant a escala macro (normativa, administració i gestió política, relació i resposta a les demandes i necessitats del sistema social i econòmic), com micro (centres, estructura de gestió, professorat, alumnat, recursos, titulats, formació en centres de treball, inserció, itinerari professional dels titulats, relació entre capacitats, competències i lloc de treball ocupat, categoria salarial, tipus de contractació, itinerari formatiu un cop aconseguida la titulació...).
- Establir un sistema d'indicadors *ad hoc* que permeti avaluar sistemàticament i cíclicament l'FPR ("baròmetre de l'FPR").

## Criteris i indicadors d'avaluació

D'acord amb els estàndards d'avaluació comunament utilitzats pels principals organismes i institucions internacionals (Nacions Unides, OCDE, Unió Europea), l'avaluació de l'FPR posa l'èmfasi en cinc criteris: pertinència, eficàcia, eficiència, impacte i sostenibilitat. Aquests criteris estan directament relacionats amb els objectius generals i específics esmentats anteriorment i responen a l'estructura lògica del diagrama següent:



- La **pertinència** fa referència, principalment, a la concepció del sistema d'FPR. Dit d'una altra manera, la pertinència mesura l'adequació del conjunt del sistema als objectius que li són assignats per la normativa, les necessitats socials i les demandes econòmiques. Els principals indicadors aplicats s'han establert amb relació a les normes d'ordenació del sistema (llei marc, legislació específica i sectorial) i a les "agendes" socioeconòmiques (Estratègia de Lisboa, acords per a la competitivitat de l'economia catalana, plans d'ocupació, objectius de cohesió social).
- L'**eficiència** quantifica l'assoliment dels resultats en relació amb una combinació adient de les activitats realitzades i dels recursos destinats. Aquesta valoració ha estat quantitativa i qualitativa, tot considerant els recursos financers, humans, materials i organitzatius.
- L'**eficàcia** mesura la correspondència entre l'assoliment dels objectius i resultats i les necessitats i expectatives polítiques, socials i econòmiques de

l'FPR, sense fer consideració dels costos. En aquest àmbit, s'han tingut en compte indicadors diferents, com ara el model de centres, la capacitat d'innovació, la capacitat d'adaptació a l'entorn, la relació entre l'oferta i la demanda formativa, el valor afegit que suposa l'assoliment de l'èxit acadèmic, la percepció que de l'FPR tenen els diferents agents que hi participen.

- L'anàlisi de l'**impacte** ha permès valorar els resultats del sistema en relació amb la satisfacció de les necessitats i demandes dels titulats i de les empreses, les expectatives socials i econòmiques i els objectius polítics. L'anàlisi de l'impacte ha servit per a clarificar, entre d'altres, què és necessari mantenir, reformular o bé donar per finalitzat del sistema. Els blocs d'indicadors analitzats han estat la creació de competències, la vàlua de la formació en centres de treball, la inserció laboral dels graduats, la transferència de saber i tecnologia entre centres i entorn productiu, la distribució territorial de l'FPR i la relació de l'FPR amb la universitat i la formació al llarg de la vida. Un aspecte molt important de l'anàlisi d'impacte ha estat valorar els resultats de l'FPR des de l'òptica del *principi de causalitat*.
- Finalment, l'aplicació del criteri de **sostenibilitat** ha permès considerar si els resultats de l'FPR són susceptibles de continuïtat i millora tant a escala qualitativa com quantitativa, a mitjà i a llarg termini, en allò que fa referència als recursos necessaris a emprar per a la millora del nivell d'ocupació i la seva qualitat, les possibilitats d'innovació, etc.

Un desenvolupament íntegre de la metodologia, continguts, paràmetres i indicadors que s'han fet servir en aquesta avaluació estan recollits al *Document de bases de l'avaluació de la formació professional reglada a Catalunya* (CSd'A, 2008). El desenvolupament d'aquesta avaluació ha respost al mapa conceptual que es pot veure a la pàgina següent.

EMILI PALACIOS

Coordinador de l'avaluació de la formació professional reglada a Catalunya.  
Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu

## 1. INTRODUCCIÓ I NOTA METODOLÒGICA

L'objectiu d'aquest document és presentar els resultats de l'anàlisi desenvolupada en el marc de la línia 4 d'avaluació de la formació professional reglada a Catalunya, vinculada a l'organització i gestió en els centres educatius dels cicles formatius de l'FP.

Per fer aquesta anàlisi s'han utilitzat diferents metodologies d'estudi, basades en l'explotació de les dades i informació obtingudes a través de fonts primàries i secundàries segons tècniques d'investigació diferenciades:

- Explotació de bases de dades i informes d'institucions vinculades al sistema educatiu amb relació directa amb l'FP.
- Realització d'una investigació quantitativa a través d'un treball de camp amb qüestionaris telemàtics dirigits a diferents col·lectius dins els centres educatius.
- Construcció de sis estudis de cas en diferents centres educatius repartits pels serveis territorials del Departament d'Educació.
- Realització de reunions i entrevistes amb diferents agents socials i econòmics vinculats al mercat de treball i l'educació-formació.

GREGORI CASCANTE

D'ALEPH, consultoria i Desenvolupament



## 1.1. Bases de dades i informació secundària<sup>2</sup>

A partir de la informació recollida dels diferents serveis i unitats del Departament d'Educació, aquestes dades estan relacionades amb dos eixos diferenciats:

- Transferències de recursos (de personal, financers, etc.) des de les direccions generals del Departament als centres educatius.
- Matriculacions (perfil personal, territorial, estudis, etc.) registrades en els diferents cicles formatius per a cada centre.

En el primer cas, la informació ha permès analitzar la disponibilitat i característiques dels recursos que reben els centres, i també altres dades complementàries vinculades a la seva calendarització i distribució. Aquesta informació és complementària amb la recollida en la fase d'anàlisi de la línia 3 del marc de l'avaluació.

En el segon cas, la informació no només ha servit per a caracteritzar el perfil sociodemogràfic de les persones que cursen FP a Catalunya, sinó que també s'ha utilitzat per al càlcul de la mostra d'alumnat utilitzada en el treball de camp.

## 1.2. Treball de camp quantitatiu

S'ha dut a terme un treball de recerca mitjançant qüestionaris telemàtics dirigit a quatre perfils diferents de persones vinculades a la impartició de l'FP en els centres educatius:

- Equips de direcció i prefectura d'estudis
- Coordinació de l'FP
- Professorat de l'FP
- Alumnat de l'FP

El nivell de participació ha estat molt elevat en tots els col·lectius, amb més de 8.000 persones implicades en la resposta als qüestionaris. L'aproximació als tres primers col·lectius ha estat censal, és a dir, dirigida a la totalitat de les persones amb els perfils esmentats. En el cas de l'alumnat, s'ha estructurat una mostra a partir de la distribució real de població en els diferents centres, serveis territorials i famílies professionals, i s'ha arribat als 3.000 qüestionaris amb resposta vàlida.

Els qüestionaris s'han articulats en un conjunt de 30-40 preguntes (segons el perfil) que han permès recollir dades i reflexions sobre diferents aspectes del centre educatiu i l'FP, ajustats a les característiques i competències de cadascun dels perfils abans esmentats. Els àmbits d'anàlisi incorporats als

---

<sup>2</sup> Inicialment, es va definir una matriu d'avaluació on es vinculaven els diferents àmbits d'avaluació del plec de prescripcions tècniques amb els indicadors d'avaluació i les fonts d'informació susceptibles d'utilitzar per a cadascun.

formularis es corresponen amb els àmbits d'avaluació que s'annexen en aquest document.

Les preguntes han combinat els formats tancat, semiobert i obert, en aquest últim cas amb un espai lliure de text disponible per a comentaris, que també han estat processats i classificats segons una estructura de categories predeterminedada. Aquesta explotació, però, té un caràcter qualitatiu, ja que no té significació estadística quantitativa.

### **1.3. Estudis de cas de centres educatius amb FP**

Han estat seleccionats sis centres en diferents punts de Catalunya, amb titularitats, mides i característiques diferents, amb l'objectiu d'aplicar la metodologia d'estudi de cas per a completar qualitativament els resultats obtinguts a través de les tècniques d'investigació quantitatives.

Per aplicar aquesta metodologia s'ha dissenyat un protocol d'estudi de cas en el qual s'han formulat una sèrie d'hipòtesis de treball que s'han confirmat / refutat a través de les tècniques d'investigació aplicades: entrevistes personals, anàlisi de documentació del centre, triangulació d'informació amb altres fonts secundàries.

Els resultats dels estudis de cas s'han recollit en sis informes diferenciats, anònims, en els quals es fa una caracterització de cada centre analitzat, tant des de la perspectiva de la contrastació de les hipòtesis de treball com de la detecció i classificació de les millors pràctiques aplicades en els centres, susceptibles de traslladar-se a altres àmbits territorials o centres del sistema.

### **1.4. Entrevistes qualitatives amb agents del sistema**

Els treballs anteriors s'han completat amb entrevistes presencials a diferents persones i agents vinculats a l'FP per a obtenir una apreciació articulada de la realitat que envolta l'FP i la seva interacció amb el mercat de treball i el teixit associatiu i empresarial dels àmbits territorials més pròxims als centres on s'imparteix.

La informació obtinguda s'ha combinat amb la procedent de la resta de tècniques d'investigació per donar cos a les conclusions i enriquir els aspectes vinculats amb la percepció social de l'FP.

### **1.5. Productes i resultats dels treballs**

Els productes obtinguts a partir de les tècniques d'investigació abans descrites es corresponen amb la distribució prevista en la planificació inicial:

1. Informe d'avaluació de la línia 4, concretat en el present document, que inclou les conclusions globals de la línia i també una representació substantiva de la resta de productes, amb especial atenció als resultats de l'explotació de les dades obtingudes a partir del treball de camp quantitatiu.

2. Informes d'estudi de cas individuals, per a cadascun dels sis centres analitzats, amb una caracterització general i descriptiva, com també de les principals variables utilitzades en l'avaluació general, a partir d'entrevistes presencials i de l'estudi de la documentació tècnica proporcionada des dels centres.
3. Una aproximació a l'articulació de l'oferta formativa de l'FP pel que fa al mercat de treball més immediat. Aquesta aproximació és visual, a través d'una representació gràfica del grau de sintonia entre totes dues variables, a partir d'una escala de colors que indica la major o menor "proximitat" entre les característiques de l'oferta formativa de l'FP i variables clau del mercat de treball vinculades a l'estructura de la demanda de treball en l'àmbit comarcal.
4. Una sèrie de fitxes de les millors pràctiques detectades en el procés d'anàlisi de la realitat dels centres i susceptibles d'aplicació al conjunt de centres; les fitxes identifiquen les tasques o activitats del centre que, des de la perspectiva de la gestió, administració i impartició de l'FP implicarien una potencial millora envers a les actuacions "ordinàries" contemplades en les regulacions i instruccions d'impartició de l'ensenyament. Aquestes fitxes no només caracteritzen la pràctica identificada, sinó que també inclouen els aspectes crítics de contextualització en el centre on s'han detectat, amb l'objectiu de matisar-ne una aplicació directa i immediata, atenent les peculiaritats o circumstàncies que poden facilitar l'èxit en un determinat centre i no a la resta.

Com a element complementari, els treballs d'anàlisi desenvolupats en el marc de la línia 4 han contribuït, de manera directa, a completar alguns dels apartats de l'informe de la línia 3 del marc de l'avaluació, amb especial atenció als circuits d'interacció entre els diferents serveis del Departament i els centres educatius, i també 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 l'FP.

Per tant, tots dos informes completen una visió global dels aspectes organitzatius i operatius amb una incidència més directa sobre l'articulació i impartició de la formació professional reglada a Catalunya. Aquests aspectes constitueixen, per tant, el punt de partida per afrontar iniciatives de millora o transformació de l'FP i poden condicionar de manera significativa els resultats que finalment s'assoleixin.



## **2. ESTRUCTURA GENÈRICA DELS CENTRES QUE IMPARTEIXEN FORMACIÓ PROFESSIONAL REGLADA A CATALUNYA**

### **2.1. Introducció: aspectes genèrics dels centres educatius i l'FP**

Els objectius de l'FP, més enllà de les conseqüències conceptuals o legislatives que comporten en el desenvolupament de l'ensenyament, afecten de manera directa els espais físics i acadèmics on s'imparteix i, per tant, els centres educatius de Catalunya.

Els centres educatius que imparteixen formació professional reglada (formació professional o FP en endavant) a Catalunya presenten una configuració amb trets heterogenis, derivats de diferents factors com són, per exemple, els històrics, els territorials o els normatius:

- La seva trajectòria en la impartició de la formació professional: Els centres amb una trajectòria històrica més perllongada presenten certes diferències en la organització i pes de l'FP respecte als que l'han introduïda més recentment.
- La seva titularitat: els centres públics i els centres concertats presenten diferències quant a l'orientació i paper de la formació professional dins l'estructura del centre. La gestió dels recursos (financers, materials i immaterials, les xarxes d'exalumnes) tenen particularitats segons la titularitat del centre.
- La seva incardinació en el territori de referència: la implicació dels centres en el territori és un factor que condiciona la seva estructura organitzativa i la relació amb l'entorn (per exemple, en l'àmbit de la formació en el centre de treball, en el seu paper "social" en àrees amb una baixa densitat poblacional, l'estructura productiva, condicionadora de les famílies amb major demanda o possibilitats d'inserció, etc.).
- La seva participació en processos vinculats a la implantació de sistemes de gestió de la qualitat: els centres que compten amb aquestes eines tenen una percepció diferent respecte a les característiques de l'FP i les complexitats de la seva gestió.

Així, les circumstàncies a les quals s'enfronta cada centre condicionen, en bona mesura, les pràctiques operatives en la gestió, administració i impartició de l'FP. Això no vol dir, tanmateix, que no hi hagi aspectes generals i comuns a tots els centres educatius, més enllà dels marcats per la legislació vigent aplicable.

En tot cas, sí que es pot afirmar que, des de la perspectiva dels centres, l'FP presenta particularitats més acusades que altres tipus d'ensenyaments obligatoris o postobligatoris.

Hi ha, d'altra banda, tres elements exògens al sistema educatiu que tenen incidència en diferents aspectes de la presència de l'FP als centres:

- L'estructura sociodemogràfica de l'alumnat, en diferents plans: edat, biografia acadèmica, aspiracions i objectius personals, acadèmics i professionals.
- El paper de la formació professional reglada dins un sistema de "formació al llarg de la vida" on la permeabilitat amb altres subsistemes i factors com l'acreditació competencial poden afectar l'organització de l'FP.
- Els canvis en l'estructura productiva, el capital tecnològic o l'evolució del mercat de treball, que condicionen les característiques (i l'èxit) de l'oferta docent i els mitjans associats.

Més enllà de les transformacions normatives o les adaptacions legislatives que els elements anteriors poden suposar, els centres són una realitat física, organitzativa i de referència on es combinen i gestionen tots aquests factors, tant des del punt de vista de la docència com de l'alumnat. Per tant, constitueixen l'àmbit més exposat a les dificultats o facilitats que l'evolució de l'entorn territorial, entès en un sentit ampli, pot comportar per al funcionament del sistema educatiu i, més concretament, de la formació professional reglada.

## **2.2. La configuració de l'FP als centres educatius**

L'estructura de l'FP dins els centres educatius està condicionada per, almenys, tres factors diferencials:

- L'oferta formativa del centre: les famílies professionals i les seves característiques preconfiguren el seu entorn, des dels espais físics als projectes acadèmics o el nombre i perfil del professorat.
- La demanda de places i, per tant, les preferències o aspiracions de les persones que volen estudiar FP.
- La configuració acadèmica del centre: el nombre i tipologia d'ensenyaments que conviuen en un mateix centre té conseqüències respecte a la percepció de l'FP des dels diferents perfils administratius i de gestió (direcció, coordinació, professorat, alumnat, societat en general).

Pel que fa al primer dels factors esmentats, l'oferta formativa té un impacte directe en l'organització del centre. No afecta tan sols l'ordenació dels espais (des de la seva disponibilitat a les característiques de les sales i aularis, o la distribució de la circulació de l'alumnat), sinó també l'estructura del claustre, el funcionament dels equips de professorat i personal expert o la relació amb les empreses col·laboradores.

Aquesta oferta, però, no sempre depèn de la voluntat o capacitat del centre, sinó que també està condicionada per l'estructura del mapa d'oferta de places dissenyada des dels serveis centrals i territorials del Departament d'Educació.

Pel que fa a la demanda de places, les preferències de les persones que volen estudiar FP estan condicionades per múltiples factors: la motivació que hi ha darrere la selecció d'aquest ensenyament (en alguns casos, es produeix una aproximació vocacional a l'FP, en d'altres és un mecanisme d'accés als estudis universitaris), el major o menor coneixement de l'ensenyament concret (família o especialitat seleccionada), o la xarxa social (familiars/amics/coneguts) amb major o menor contacte amb aquest ensenyament.

La combinació de tots aquests factors, en un territori concret, afecta el nombre d'inscripcions i matrícules i, per tant, el dimensionament de l'oferta un cop s'ha processat aquesta informació.

Així, el mapa de l'FP també s'alimenta dels resultats d'inscripció registrats en un any acadèmic. D'acord amb aquests resultats, i un cop incorporades altres variables, es realitza la planificació de l'oferta de places en els centres. Aquesta planificació, però, es fa amb la projecció de dades històriques i partint de limitacions significatives amb relació a la quantitat i possibilitat d'explotació de les dades, tal i com s'ha indicat en l'avaluació de la línia 3 del marc de l'avaluació de l'FP reglada a Catalunya. A més, el grau potencial de variabilitat d'aquestes dades d'un any a un altre és significativament superior al de, per exemple, els estudis obligatoris, on el pes de la demografia és molt més determinant del volum d'inscripcions que no pas les preferències de les persones o altres elements exògens al sistema educatiu.

Per tant, els centres (i el Departament) poden realitzar *aproximacions* basades en previsions en les quals s'incorporen factors vinculats al "mapa final desitjat" de l'oferta d'FP al territori; després, però, cal ajustar el nombre i tipologia de places a les demandes efectives registrades a cada centre.

Aquesta circumstància representa, sempre, un decalatge entre la realitat territorial concreta i la proposta de planificació inicial, de manera que, fins i tot sobre el paper, és complicat llençar una oferta inicial de l'FP equivalent a la realitat social i econòmica del territori i només es poden fer aproximacions iteratives que, des dels centres, cal afrontar en termes de gestió i aplicació de recursos.

En relació al tercer dels factors esmentats, el de la configuració acadèmica del centre, val a dir que la convivència de diferents tipologies d'ensenyaments (molt especialment, l'obligatòria amb la postobligatòria) estableix diferències dins el centre en àmbits com: l'ús dels espais, els accessos als aularis i zones de pràctiques, la motivació i problemàtiques de gestió personal de l'alumnat i el professorat, la coordinació del claustre de professorat, l'assignació de tasques i espais a l'equip docent i administratiu, i d'altres.

En termes generals, les dinàmiques i ritmes diferencials de cada ensenyament obliguen els equips de direcció a mantenir un equilibri constant en el desenvolupament de les tasques de coordinació. D'altra banda, les dinàmiques sociodemogràfiques pròpies dels ensenyaments obligatoris suposen una càrrega de feina que tendeix a ocupar la major part de les dedicacions, fet que

afecta la intensitat amb la qual es gestiona la formació professional en el centre educatiu.

El resultat de la combinació dels tres factors anteriors determina el context i la configuració de la formació professional als centres i que, en molts casos, presenta importants llacunes des de la capacitat d'actuació directa del centre per a controlar, matisar o reforçar els elements implicats.

Així, tant des de la perspectiva dels serveis centrals del Departament com dels mateixos centres, apareixen àmbits on és difícil controlar totes les variables amb suficient anticipació.

Davant d'aquesta combinació de múltiples variables (dependents i independents), des del punt de vista organitzatiu es poden plantejar dues grans perspectives que delimitarien l'espai organitzatiu, dels recursos i la planificació dels centres, on es desenvolupen i configuren els mecanismes per a la gestió de la formació professional en el nivell dels centres educatius:

- Una visió de “planificació i gestió centralitzada”, 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, que asseguri la disponibilitat de totes les eines, recursos i informació necessaris per a impartir l'FP a partir de les circumstàncies concretes de cada unitat i territori.
- Una visió de “planificació i gestió altament descentralitzada”, amb una estructura on també és indispensable un alt nivell de coordinació, però amb l'aplicació d'un grau d'autonomia màxim per a configurar i adaptar el centre a les circumstàncies i, si fos necessari, fins i tot poder incidir en la planificació a mitjà termini de l'oferta de l'FP en aquest nivell de centre.

La realitat organitzativa concreta de l'FP a Catalunya es troba en un punt intermedi entre les dues configuracions extremes abans indicades. En aquest sentit, és precisament la tensió no resolta entre un desplaçament clar cap a un o altre límit de la configuració el que genera distorsions en els mecanismes de gestió i comunicació entre els serveis centrals i territorials del Departament i els centres educatius.

El centre, en aquests moments, té un paper limitat en l'ajustament d'almenys dos factors dels esmentats anteriorment –oferta formativa i demanda de places– i, per tant, poc marge de maniobra en la configuració i adaptació de la seva estructura a aquestes variables.

Aquesta limitació condiciona també el paper efectiu del centre en el marc de l'oferta d'FP reglada a Catalunya. Des d'aquesta perspectiva i en tant que estructura funcional del sistema de l'FP, els centres no es poden considerar únicament com a un “punt d'intersecció” entre una oferta i una demanda efectiva de places en el territori per a un determinat tipus d'ensenyament.



Els centres són, de fet, la concreció física i de recursos, administrativa i didàctica d'una política educativa (o formativa) i la seva configuració i organització és, de fet, no només un mitjà sinó la plasmació directa de les característiques d'aquesta política. Va, per tant, més enllà d'assegurar la disponibilitat (o no) de places per a aquelles persones que vulguin estudiar un determinat cicle formatiu.

En el cas de l'FP, a més, es pot parlar fins i tot d'un marc o model productiu de país, ja que aquest ensenyament té un impacte directe i una transcendència immediata sobre la capacitat i característiques del mateix teixit productiu.

Aquest impacte, d'altra banda, té un recorregut de mitjà i llarg termini, ja que l'FP (com, també, la resta d'ensenyaments) genera "estocs" de recursos humans amb unes determinades competències i coneixements que, un cop en el mercat de treball no disposen d'una "plasticitat" instantània per a adaptar-se a canvis o transformacions de l'entorn socioeconòmic.

Per tant, quan les persones obtenen una determinada titulació, si està allunyada de la realitat de l'entorn sociolaboral, el temps per a la seva plena incorporació al sistema productiu s'allarga i presenta uns nivells de productivitat inferiors als inicialment previstos. Des d'un punt de vista social, el retorn obtingut pels recursos públics invertits en aquesta formació minva i podria conduir, fins i tot, a la necessitat d'inversions futures i complementàries a través de la formació professional contínua.

Aquesta peculiaritat comporta, doncs, la necessitat d'anticipar, a través d'un sistema prospectiu adient, les tendències i/o necessitats del mercat laboral i les empreses amb suficient antelació per assolir un "estoc de competències" (és a dir, persones formades amb habilitats i coneixements adients) en el temps i lloc oportú d'accés al mercat de treball.

Per tant, la planificació i oferta de places i ensenyaments requereix un suport específic i explícit en l'anticipació i/o definició d'uns objectius de model productiu tan realistes com sigui possible, ja que una diferència significativa entre la realitat acadèmica i la realitat del mercat de treball pot tenir conseqüències significatives en la inserció sociolaboral de les persones implicades i també en la capacitat productiva del país, en aspectes com:

- La dificultat de l'accés a llocs de treball amb una vinculació directa als estudis realitzats i també en les condicions i circumstàncies anticipades en el moment d'iniciar els estudis. Com s'ha explicat, això implica una pèrdua de la capacitat productiva, així com de productivitat per unitat de recursos invertida en l'FP.
- La frustració de les expectatives de les persones que cursen l'FP reglada. Aquesta frustració es pot traduir, en un futur pròxim, en menystenir el pes i impacte de la formació (reglada i no reglada) sobre la posterior carrera professional i disminuir explícitament i implícitament el valor d'altres tipus de formació en altres fases de la vida laboral (segons el principi de formació al llarg de la vida). Si l'esforç d'obtenció de la

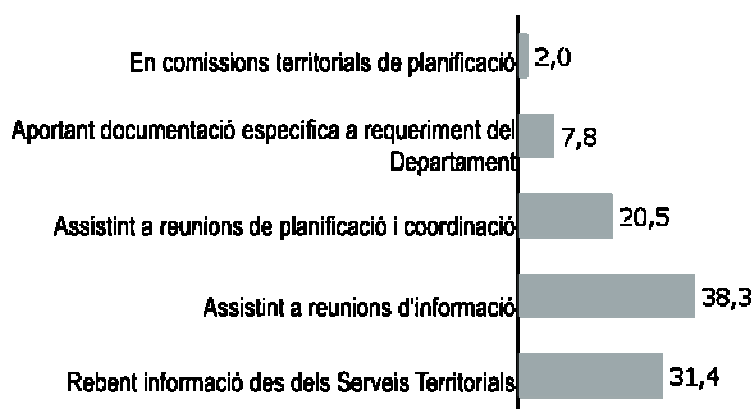
titulació no té una recompensa percebuda com a suficient (en terminis, qualitat del lloc de treball, etc.), difícilment, més endavant, es faran altres esforços (de temps i/o recursos) per a completar, millorar o actualitzar aquesta formació inicial<sup>3</sup>.

Així doncs, en aquests moments els centres tenen un paper limitat en la configuració de la seva realitat i, per extensió, del mateix sistema, tot i l'aplicació del principi d'autonomia en la gestió d'alguns centres.

Aquesta circumstància es veu reforçada per la percepció de les persones implicades en la gestió i impartició de l'FP en els centres, on des de la direcció fins al professorat es posa de manifest una falta (percebuda) de mitjans per a participar de la planificació i estructuració de l'oferta.

Tot plegat pot conduir a que els centres només es "comprometin" parcialment amb el mapa de l'FP, i al reforçament d'una sensació de "no pertànyer" al Departament i "enfrentar-se" en alguns moments a les decisions o directrius rebudes des dels Serveis centrals o territorials. En el cas dels equips de direcció, les respostes obtingudes en el treball de camp quantitatiu indiquen que hi ha una baixa participació (almenys percebuda) en els processos de planificació de l'FP:

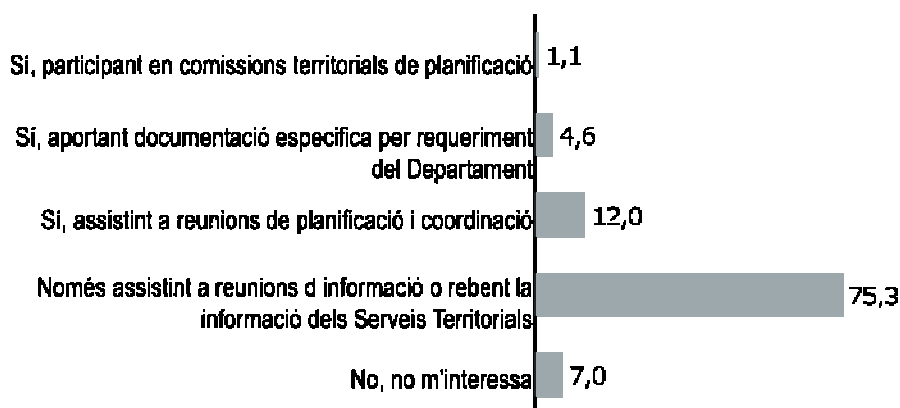
### Participació en la planificació de la FP



En el cas del professorat, més del 75% de les persones que han respost el qüestionari indiquen que només reben informació però no identifiquen canals de participació en els diferents àmbits de planificació de l'FP.

<sup>3</sup> Aquests aspectes s'analitzaran amb més detall en la línia 5 de l'avaluació, dedicada a avaluar la inserció professional i la continuïtat formativa de les persones graduades en FP.

### Involucrat en la planificació de la FP



Cap dels dos col·lectius, per tant, no es considera una part especialment activa del sistema de configuració de la formació professional a Catalunya o, fins i tot, de la formació professional del seu centre. Això condueix a una percepció de “poca transparència” en els criteris d’assignació i planificació de la formació professional i, per tant, dificulta la comprensió de les raons que porten a un determinat dibuix de l’oferta i/o l’organització del mateix centre en un moment donat.

En els estudis de cas, s’han recollit exemples en els quals s’evidencia de quina manera un esforç específic del centre per realitzar una captació de persones per a un determinat ensenyament, segons els suggeriments dels serveis centrals del Departament i seguint unes “regles del joc”<sup>4</sup> aparentment clares, acaba convertint-se en un “malbaratament” de recursos, ja que la configuració definitiva de l’oferta del centre no té en compte aquest esforç i respon a una visió més global de l’oferta de l’FP a la comarca.<sup>5</sup>

Circumstàncies com la descrita poden desincentivar la voluntat o la motivació per participar més activament en una bona planificació del mapa de l’FP, més quan, en produir-se, per exemple, una situació com la descrita, després no hi ha un aclariment específic, sinó un retorn en forma d’instrucció jerarquitzada.

Des de la perspectiva de l’estructura orgànica del sistema, tal i com es va posar de manifest en la seva avaluació,<sup>6</sup> la falta d’implicació dels centres en segons quines tasques debiliten el conjunt del sistema. Les eines disponibles per a la recepció d’informació procedent dels centres tenen febleses i requereixen un treball de consolidació i millora per poder ser realment efectives en les tasques

<sup>4</sup> En el sentit sociològic del terme, és a dir, d’un context institucional i/o normatiu compartit per tots els subjectes implicats en una determinada situació.

<sup>5</sup> Un centre amb llarga tradició d’FP va realitzar un esforç per captar alumnat en una determinada especialitat; un cop, però, assolit un nombre de persones suficient per generar un i fins i tot dos grups, aquesta especialitat es va reorganitzar en un altre centre de l’àrea territorial, de manera que no es van generar aquests grups i l’especialitat es va relocalitzar, amb les conseqüències negatives de caire organitzatiu i de gestió, com també de tipus social que aquest fet va provocar.

<sup>6</sup> Línia 3 del marc de l’avaluació de l’FP reglada a Catalunya.

de coneixement detallat de les demandes i les circumstàncies més "locals" i properes als centres (incloent-hi, per exemple, la demanda potencial d'FP, explícita o implícita).

Aquesta situació milloraria de manera significativa si es suplís alguna de les mancances detectades quant al coneixement directe de la realitat dels centres amb una major iniciativa per part seva en l'enviament d'informació als serveis centrals.

Tanmateix, la situació descrita en els paràgrafs anteriors no és la més propícia per incentivar la seva col·laboració i implicació i, per tant, impulsar la millora en la planificació de l'oferta formativa i organització dels centres.

Tal i com s'ha plantejat, assolir aquesta implicació no depen únicament de la voluntat dels centres de col·laborar, sinó de trobar els mitjans i incentius adients per a generar aquesta informació i comunicar-la als serveis centrals de manera eficaç i eficient.

### **3. DISPONIBILITATS PRESSUPOSTÀRIES I RECURSOS FINANCERS PER ALS CENTRES**

#### **3.1. Disponibilitat de recursos als centres**

Tal i com es va plantejar en l'anàlisi de la línia 3 de l'avaluació, els centres reben recursos personals, financers i materials des del Departament d'Educació per a la impartició dels cicles formatius que desenvolupen en l'any lectiu.

Els recursos de personal, en el cas dels centres públics, depenen directament del Departament i, com a tals, són imputats als seus pressupostos. Per a les despeses corrents i d'inversió,<sup>7</sup> des del Departament es fan transferències als centres. L'aplicació del principi d'autonomia en la gestió ha flexibilitat aquestes transferències, ja que el marge de capacitat de contractació dels centres educatius s'ha incrementat en els últims anys i, per tant, l'assignació final dels recursos als centres, no vinculats prèviament a l'adquisició o subministrament des d'altres instàncies del Departament.

El càlcul dels recursos que reben els centres és producte d'un algoritme en què s'incorporen aquelles variables que poden tenir influència sobre la despesa real, corrent i final dels centres: consum elèctric potencial, dimensió del centre, característiques dels ensenyaments que s'hi imparteixen, nombre total d'alumnat, etc. El resultat d'aquest algoritme s'ha d'ajustar, posteriorment, amb les disponibilitats pressupostàries del Departament per a determinar el volum real i efectiu de la transferència.

La configuració de les transferències respon, en bona mesura, als requeriments i característiques de l'estructura del pressupost del Departament, enfront de l'estructura pròpia de la despesa dels centres.

En conseqüència, un cop arriben als centres les transferències pressupostàries, sovint s'han d'adaptar a una configuració de partides comptables específiques i pròpies de cadascun, d'acord amb la comptabilitat i la gestió financera aplicades en cada cas.

El treball de camp quantitatiu recull un nombre significatiu de centres (de titularitat pública) que realitza aquesta adaptació, tot i que molts cops no es reflecteix en les comunicacions formals amb els serveis centrals i territorials. En el treball de camp quantitatiu i en els estudis de cas s'ha observat que una part substancial dels centres utilitzen les eines pressupostàries del Departament només per realitzar les tasques administratives vinculades a les transferències pressupostàries i, concretament, les liquidacions i el tancament del pressupost.

---

<sup>7</sup> Determinades inversions materials i immaterials són directes del Departament: equipaments informàtics, software, llicències d'ús, etc., tot i que aquest tipus de despesa s'ha reduït en la mesura en que els centres disposen de capacitat de contractació per a despeses menors, segons defineix la Llei de contractes del sector públic.

Tots els centres de titularitat pública, però, han de fer aquesta gestió necessàriament, utilitzant l'aplicatiu.

A través de l'aplicatiu SAGA (Sistema d'Administració i Gestió Acadèmica) es pot carregar la informació del consum de les partides pressupostàries utilitzades en el centre en referència a la documentació que la justifica. Aquest aplicatiu utilitza com referent les partides descrites i precarregades des dels serveis centrals del Departament d'Educació. Per tant, sigui quin sigui el mitjà utilitzat per a la gestió final dels recursos pressupostaris en els centres, la informació "emesa" i "rebuda" pels serveis del Departament sempre coincideix.

Els estudis de cas han confirmat aquesta pràctica, si bé es produeixen diferències en la seva aplicació efectiva segons els sistemes de gestió propis de cada centre i, més concretament, d'alguns factors diferencials, com són:

- Els ajustos interns en la distribució de la capacitat de despesa dels departaments i àrees de cada centre.
- Les aplicacions informàtiques de gestió pressupostària o comptable que es fan servir.
- Les pràctiques històriques del centre i l'experiència en la gestió dels recursos econòmics i financers de les persones de l'equip de direcció implicades en aquestes tasques.

Aquestes pràctiques es descriuen amb més detall en l'apartat següent, tot i que l'àmbit que es tracta presenta una dispersió significativa en la concreció operativa per a cada centre; la coincidència es troba en un ús relativament baix de les eines dissenyades específicament per a aquesta tasca i, més concretament, de l'aplicatiu SAGA.

Ara bé, tant en les entrevistes personals realitzades en els treballs d'avaluació de la línia 3 com de la línia 4, el SAGA ha recollit opinions poc favorables i molt crítiques a la seva funcionalitat i capacitat d'aplicació real als centres. Aquest element és un punt feble del sistema, ja que molts dels mecanismes dissenyats per facilitar l'intercanvi d'informació entre els centres i els serveis centrals giren al voltant de l'aplicatiu, de manera que un funcionament poc eficaç té conseqüències negatives en aquest intercanvi.

### **3.2. Organització i gestió dels recursos als centres**

Els mecanismes de gestió dels pressupostos, molt especialment en els centres de titularitat pública, presenten dues versions:

- Una de pràctica, vinculada a les necessitats i característiques pròpies de cada centre, on tenen importància els sistemes de gestió financera i de presa de decisions emprats.

- Una d'administrativa i formal, basada en els aplicatius proporcionats pel Departament d'Educació i amb els quals es fa la liquidació pressupostària.

Un element significatiu en la gestió pressupostària del centre, per exemple, és la temporalització dels recursos: els pressupostos es gestionen per anys naturals, mentre que una part substancial de l'administració del centre i, fins i tot, part dels elements que condicionen el volum i aplicació dels pressupostos, segueixen el cicle lectiu que s'estén a dos anys naturals.

Això implica que en l'aplicació de les partides pròpies del centre, una part de les necessitats directes del centre (les corresponents a l'inici de cada nou curs de manera molt notable) s'han de cobrir amb un pressupost calculat segons les dades disponibles per al curs anterior, i fa necessari realitzar una liquidació posterior per les possibles desviacions registrades en la nova realitat del curs dins el nou pressupost anual.

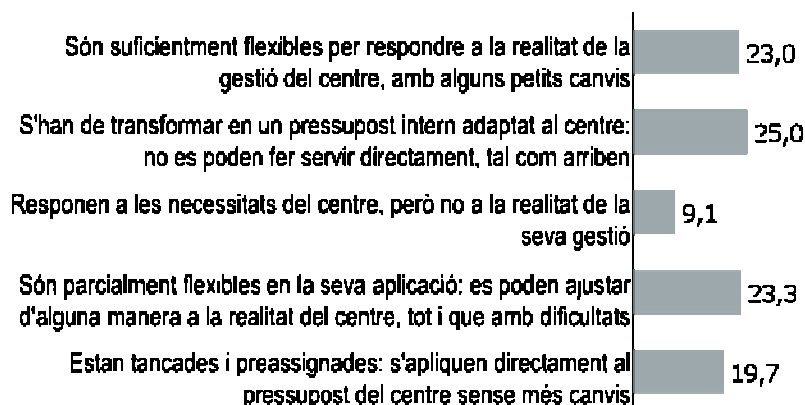
Si bé des del punt de vista pressupostari aquest fet pot no comportar majors incidències, la major capacitat de gestió autònoma d'aquests recursos per part dels centres (en termes de contractació i despesa) sí que pot obligar a gestionar amb més precisió aspectes financers com la tresoreria o el pagament de proveïdors segons les disponibilitats d'efectiu de cada centre.

En el cas de l'FP, a més, cal tenir en compte que l'amplitud del període de matriculació es tradueix en la possibilitat real de desviacions significatives. Aquestes desviacions s'han de cobrir amb recursos propis del centre o, en el seu cas, amb el suport del servei territorial corresponent. Aquesta circumstància requereix una gestió de tresoreria que tingui en compte aquestes situacions i, en la mesura que sigui possible, ho faci amb una anticipació suficient.

Com ja s'ha indicat abans, un element addicional en la gestió pressupostària és la consignació de les diferents partides del pressupost. L'estructura de la despesa, tal i com està calculada i transferida, respon al pressupost dels centres editat en els serveis centrals, d'acord amb com es determinen les partides i tipologies de despesa estimades en aquests serveis (vinculades, d'altra banda, a l'algorisme de càlcul de l'import de la transferència).

Des d'aquesta perspectiva, el treball de camp quantitatiu recull la percepció dels equips de direcció de les dificultats que comporta aplicar d'una manera directa aquesta consignació pressupostària als centres i, per tant, la conveniència de realitzar ajustaments per apropar-la a la seva realitat i necessitats:

### Partides pressupostàries Dptm. Educació



L'operativa pressupostària, per tant, depèn tant dels sistemes d'organització que s'apliquen al centre com, fins i tot, dels aplicatius utilitzats per a la comptabilització i pressupostació.

Aquesta última circumstància no és trivial, ja que els aplicatius utilitzats són els mitjans operatius i reals amb els que es gestionen de forma efectiva els recursos i són el mecanisme a través dels quals la direcció coneix la realitat de la situació financera del centre.

Tot i que SAGA va ser una iniciativa per desenvolupar un sistema d'informació capaç d'homogeneïtzar aquesta aplicació pressupostària entre tots els nivells d'administració implicats, el seu baix ús (pràcticament en l'àmbit de la liquidació administrativa però no en la gestió operativa) significa que, en aquests moments, els centres realitzen una tasca de "traducció" entre les partides transferides i les efectivament aplicades en la gestió del centre, amb una àmplia dispersió quant a l'ús del pressupost com a eina de seguiment i gestió i la tipologia de sistemes d'informació efectivament utilitzats.

En la pràctica totalitat dels estudis de casos s'ha constatat que l'ús de les eines pròpies és molt superior a l'aplicació dels mitjans proporcionats des dels serveis centrals del Departament d'Educació, fet encara més significatiu en els centres on existeix certificació de qualitat i el nivell d'exigència derivat en la gestió dels recursos econòmics i financers és superior.

Des d'un punt de vista pràctic en el seguiment dels consums i inversions impulsats des del Departament, aquesta heterogeneïtat dificulta la consolidació de la informació generada en els centres, si no és a través de les partides activades en SAGA, que tal i com s'ha indicat no sempre són les efectivament utilitzades en els centres. Això genera una certa opacitat amb relació a l'aplicació real dels recursos en els centres.

D'altra banda, el principi d'autonomia del centre, en termes de gestió, implica la possibilitat de gestionar de manera descentralitzada la negociació i aplicació de despesa en aquelles partides amb un menor volum; aquestes despeses són tant corrents com de petites "inversions" o adquisicions de material inventariable.



Aquestes inversions afegixen més opacitat per als serveis centrals, almenys quant a la identificació de l'inventari real de recursos didàctics disponibles al sistema, independentment que en el procés de liquidació i justificació s'adjunti la documentació comptable probatòria de la despesa realitzada.

De fet, el principi d'autonomia té diferents efectes sobre la capacitat de gestió del centre:

1. Millora l'eficiència de la gestió en la mesura que els processos de negociació i adquisició són més àgils i permeten una millor aproximació als proveïdors locals o als més favorables per als interessos dels centres, sense els mecanismes administratius i legals obligatoris per les activitats dels serveis centrals del Departament d'Educació.
2. Distància la realitat de la despesa en el centre de la informació centralitzada disponible al Departament, ja que els sistemes d'informació no reflecteixen de manera directa o fidel la realitat "física" de la despesa i, a més, l'heterogeneïtat de les dades en dificulta la posterior agregació (fins i tot estadísticament).
3. Obliga a l'aplicació dels principis de gestió de despesa pública i, molt especialment, de contractació, fet que en requereix el coneixement per part de les persones encarregades de gestionar l'aplicació pressupostària i/o les contractacions. Tot i que hi ha materials de suport i guies per a la correcta aplicació d'aquests processos, no sempre es compta amb tots els recursos per a poder assegurar l'adequada aplicació dels principis legals de la Llei de contractes del sector públic.

Dins els organigrames del centre, el paper de la gestió dels recursos econòmics ha quedat diluït respecte a d'altres funcions administratives. Concretament, tot i que el paper de la secretaria i les seves funcions vinculades (des de la matriculació a l'administració i burocràcia dels expedients acadèmics) tenen una definició precisa i actualitzada, la gestió pressupostària ha perdut visibilitat com a funció explícita de l'equip de direcció, sense cap figura que l'assumeixi de manera clara i articulada.

La intervenció o la gestió econòmica i financera dins dels centres, com a tal, va desaparèixer formalment, tot i que hi ha molts centres que han conservat aquest perfil "d'intervenció" dins les tasques de l'equip de direcció. Els estudis de cas han permès constatar que els equips donen molta importància a aquesta gestió i l'encomanen a les persones amb més experiència en les tasques vinculades al pressupost.

El manteniment del perfil "d'intervenció", per tant, s'ha realitzat de manera informal i per raons pràctiques, especialment en aquells centres amb major dimensió i complexitat de gestió o amb una trajectòria més llarga d'impartició de l'FP. En aquests centres, s'ha anat conservant un organigrama basat en una configuració històrica derivada d'altres models legislatius de gestió dels centres.

Aquest punt, doncs, presenta debilitats importants pel que fa a d'altres àmbits de la gestió del centre, i té incidència sobre l'administració dels recursos, en la mesura que el seu repartiment depengui de comptar amb un major o menor suport de dades fiables, especialment en la projecció i pressupostació de la despesa derivada de les necessitats d'inversió dels ensenyaments que shi 'imparteixen.

Les opinions i la documentació de treball utilitzada en els estudis de cas permeten constatar que l'assignació de responsabilitats dins l'equip de direcció en l'àmbit dels pressupostos tendeix a l'especialització, de manera que solen encomanar-se a una o unes persones valorades per la seva eficàcia en la gestió operativa dels recursos i, especialment, en la "traducció" als mitjans propis dels serveis centrals del Departament de les partides del centre.

### **3.3. Distribució i aplicació dels recursos financers als centres**

En un altre ordre de consideracions, la distribució interna dels recursos rebuts des del Departament d'Educació està condicionada pels sistemes de gestió i decisió aplicats en els centres.

Existeix una important dispersió en els sistemes d'assignació de recursos entre els diferents departaments i àmbits segons la realitat de cada centre, des d'una assignació centralitzada i per coeficients a una decisió participada des dels departaments, d'acord amb les prioritats, objectius i necessitats dels cicles i del mateix centre.

Aquest últim mecanisme es troba present en els centres que igualment promouen la participació en altres àrees de la gestió i administració i constitueix una mesura de flexibilització interna de les assignacions rebudes des dels serveis centrals.

En aquest model, els equips de professorat i direcció acorden una distribució de recursos en la qual s'incorporen els objectius i els eixos estratègics d'evolució del centre. Hi ha una correlació significativa de la presència d'aquest tipus de sistema de gestió amb aquells centres que tenen sistemes de gestió amb certificació de qualitat o plans estratègics, no només per la disponibilitat d'eines concretes de gestió, sinó per la mateixa implicació i participació activa dels equips humans. Aquesta circumstància s'evidencia tant en els estudis de cas realitzats com en les respostes obtingudes en el treball de camp quantitatiu.

D'altra banda, tal i com s'ha indicat, tot i els guanys en capacitat autònoma de gestió, hi ha limitacions significatives a l'aplicació efectiva dels recursos financers, almenys en dos àmbits:

1. La naturalesa de la despesa que es pot justificar. Hi ha limitacions en els productes o serveis que són admesos en els processos de liquidació del pressupost.

2. Els coeficients aplicats en els serveis centrals en la determinació de la partida i posterior transferència al centre. Aquests coeficients estan vinculats a factors com la dimensió dels espais del centre o una tabulació de valors predeterminats de cost mitjà per a cada especialitat o família.

Segons es recull en aquest mateix document, hi ha centres en els quals es determina, més enllà de l'algorisme de càlcul inicial, quins departaments o especialitats necessiten una major intensitat de despesa o inversió i, amb l'acord dels departaments implicats, es fa una reassignació que, des d'aquesta perspectiva, incrementa l'eficiència de la despesa del Departament. Tanmateix, aquesta no és una pràctica totalment generalitzada, tot i que incrementa l'eficiència i impacte dels recursos disponibles en els centres, ja que s'adapten amb més precisió a la realitat i a les necessitats concretes dels centres.

Des del punt de vista de l'administració, i tal i com s'ha indicat en apartats anteriors, la capacitat de contractació en els centres presenta les limitacions associades a l'aplicació de la Llei de contractació del sector públic. Aquesta circumstància té dues conseqüències directes:

- S'ha de conèixer la legislació i els procediments d'aplicació segons el perfil de contractant dels centres.
- Hi ha una limitació per import a l'aplicació d'aquests procediments i, per tant, segons quins tipus d'adquisicions encara s'han de vehicular a través dels serveis del Departament.

Per fer totes aquestes tasques, tant de gestió operativa com administrativa, els equips de direcció dels centres no han rebut, de manera generalitzada, formació específica. Aquesta formació s'ha limitat, en la major part dels casos, a l'ús de l'aplicatiu SAGA.

Per tant, la gestió econòmica i financera dins dels centres s'acaba convertint en una feina basada en la tradició i el coneixement experiencial de qui porta més temps realitzant els pressupostos i les liquidacions.

Aquesta circumstància s'atenua en els centres amb procediments formalitzats, en els quals s'ha substituït aquesta formació "externa" per una feina interna de protocol·lització i explicitació dels passos necessaris per a gestionar el pressupost. Això facilita la transició entre persones i equips, a més de l'accés a la informació al voltant de la situació financera del centre, almenys per a la resta de l'equip de direcció. També hi contribueix la formació associada als aplicatius de gestió utilitzats en el centre, proporcionada per les mateixes empreses proveïdores a les persones que hauran d'utilitzar-los.

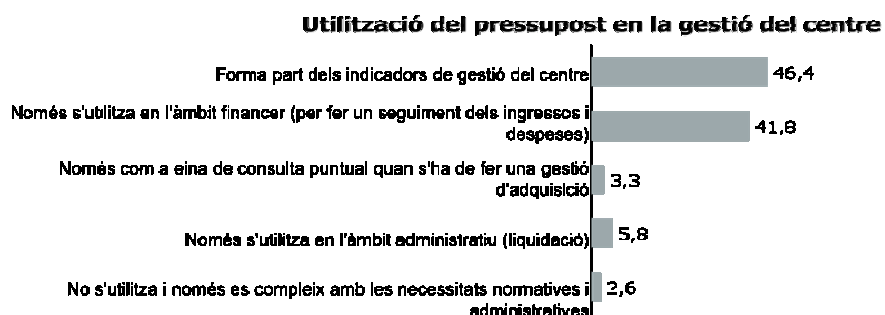
La situació, però, contrasta des del punt de vista tècnic i organitzatiu amb la percepció dels equips de direcció i, fins i tot, del professorat, sobre la importància de la gestió i pressupostació dels recursos. En molts casos, aquesta percepció gira més al voltant de la suficiència (o no) de les transferències que no pas en l'ús eficient dels recursos, derivat d'una bona

gestió en l'àmbit del centre. Al llarg del treball, en els estudis de cas, s'han recollit opinions i percepcions que apunten en aquest sentit.

Per a aquesta tasca resulta fonamental comptar amb uns sistemes d'informació econòmica i financera suficientment sofisticats i no tots els centres compten amb ells; d'altra banda, l'aplicació de criteris d'eficiència en el pressupost no sempre és prioritària dins l'estratègia de gestió dels equips de direcció.

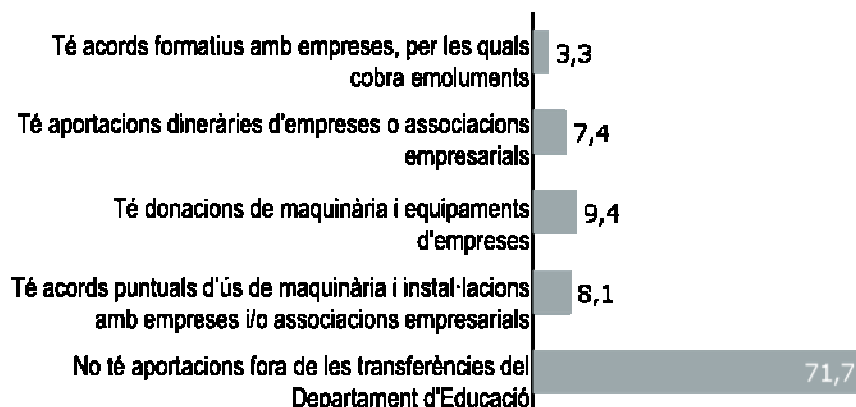
En aquest context, hi ha espai (i així s'ha recollit en el treball de camp realitzat) per a distorsions en la percepció de les partides financeres rebudes, que varien segons el centre i les circumstàncies: des d'una percepció d'aquest àmbit com una qüestió que s'ha de resoldre exclusivament a través de la injecció de recursos als centres des del Departament (i que es correlaciona amb una de baixa capacitat del centre de millorar-ne la gestió per incrementar, d'aquesta manera, el volum net de recursos) a una percepció on el pressupost és una tramitació administrativa vinculada a la seva liquidació, sense gaire marge de maniobra i, per tant, amb una baixa necessitat de dedicació dels centres quant a la seva gestió operativa.

L'ús operatiu del pressupost per part dels equips de direcció té, per tant, un enfocament eminentment pràctic i amb la dualitat abans indicada:



Es detecta, però, un cert canvi en l'estructura de captació de recursos dels centres: tot i que de manera minoritària, no deixa de ser significativa la signatura d'acords entre centres, empreses i entitats vinculades al territori, que afavoreixen la captació de recursos addicionals. Val a dir, no obstant això, que més d'un 70% dels equips de direcció explícita que la recepció de fons està vinculada de manera exclusiva a les transferències del Departament d'Educació.

### Aportacions de tercers



Aquests recursos captats de manera externa no sempre estan suficientment explicitats o són traslladats amb tota fiabilitat als serveis centrals del Departament. Una part de les disponibilitats reals dels centres no està prou registrada, almenys des de la perspectiva de la gestió operativa, per les direccions generals implicades en l'administració de l'FP. Els estudis de cas han permès constatar que centres molt actius en la captació de fons externs els apliquen de manera paral·lela als obtinguts dels pressupostos de la Generalitat, tot completant així les disponibilitats de les partides o departaments amb una dotació considerada insuficient.

La circumstància pot tenir conseqüències en la dotació futura de l'FP, en la mesura que fa menys nítid del "cost real unitari", per alumne/a i ensenyament, en els centres que podrien servir de referència en la impartició dels esmentats ensenyaments, fet que podria conduir a diferències significatives entre centres.

Aquesta situació, d'altra banda, pot vincular-se a la necessitat / voluntat d'aplicar la totalitat dels recursos pressupostaris disponibles a la Generalitat de Catalunya i esgotar les partides, en comptes de considerar els recursos disponibles globalment pel sistema per, posteriorment, realitzar l'assignació financera. Dit d'una altra manera, en aquesta assignació només s'incorpora la informació generada en la confecció dels pressupostos de la Generalitat, i no la combinació d'aquesta informació amb la que, provinent dels centres, permetria ajustar les transferències a les circumstàncies concretes de cadascun.

En el cas dels centres de titularitat concertada, l'obtenció de recursos presenta una multiplicitat de vies superior als de titularitat pública. La principal diferència registrada, però, entre els centres d'una i altra titularitat és la disponibilitat corrent de recursos. En molts casos els centres públics, especialment en la fase de llançament d'una família o ensenyament, tenen una major capacitat d'inversió per a l'adquisició d'equipaments amb una tecnologia més avançada o sofisticada.

Tanmateix, aquesta capacitat es matisa o disminueix segons es consolida l'ensenyament al centre i els de titularitat concertada milloren progressivament la seva situació relativa, amb un flux de recursos que, si bé no sempre permet plans d'inversió ambiciosos, sí fa que es disposi de major flexibilitat a l'hora de

realitzar petites inversions o assignar els recursos corrents a les diferents famílies o departaments dins els centres.

Per tant, i tal i com es va registrar en el procés d'avaluació de l'estructura orgànica, es constata un esforç de dotació inicial molt important, alhora que es posa de manifest com aquest esforç es dilueix en el temps conforme cal aplicar un procés d'amortització i preveure la liquidació, substitució i actualització dels equipaments.

## **4. DISPONIBILITAT DE RECURSOS MATERIALS I DIDÀCTICS PER A LA IMPARTICIÓ DE LA FORMACIÓ PROFESSIONAL**

### **4.1. Disponibilitat de recursos als centres**

La percepció dels equips de direcció, professorat i alumnat sobre la disponibilitat de recursos, com també la seva realitat material, presenten una important heterogeneïtat entre els centres educatius.

Les diferents famílies i especialitats tenen, de manera òbvia, necessitats i configuracions diferents quant als espais, recursos didàctics i financers necessaris per a la impartició. Aquestes circumstàncies estan, en primera instància, incorporades en les partides de dotacions previstes des del Departament d'Educació, dins els algorismes de càlcul de transferència de despesa corrent i en el dimensionament dels recursos destinats a la inversió o manteniment de l'equipament prèviament adquirit.

Així, per a cada família es calculen els recursos materials necessaris amb un coeficient específic de despesa corrent que incorpora el manteniment de l'equipament i els espais necessaris per a la seva impartició.

Aquests coeficients, però, estan basats en els currículums dels ensenyaments, amb una actualització periòdica (anual) dels valors vinculada al creixement pressupostari de Departament i no pas a d'altres factors relacionats amb els centres com a tals.

Així, no s'incorporen de manera sistemàtica els canvis o evolucions tècniques pròpies de cada família o especialitat, de manera que, en determinades tipologies de cicles, els recursos corrents i/o d'inversió no serien suficients per a cobrir l'amortització dels equipaments disponibles. En el procés d'avaluació de l'estructura orgànica no es van detectar catàlegs o mitjans de seguiment sistematitzat de l'estat de l'art tècnic, i aquesta llacuna dificulta l'aplicació efectiva de tècniques de substitució pressupostària i física.

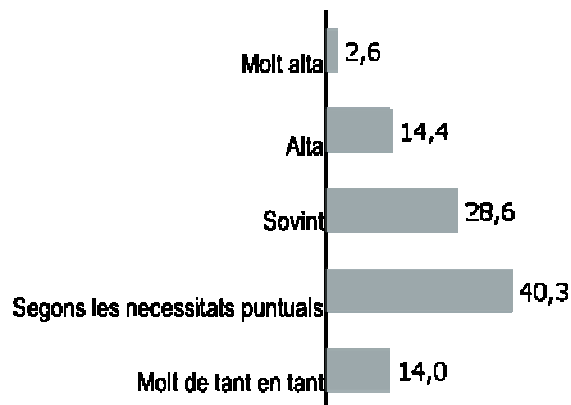
D'altra banda, en un entorn amb recursos limitats, els criteris de prioritització dels serveis del Departament fan èmfasi en l'equipament dels nous cicles i, amb menys intensitat, en la reposició dels materials o equips amortitzats. Hi ha un esforç sostingut per a dotar els centres amb els recursos mínims i legalment compromesos en el llançament d'un nou cicle; aquest esforç, però, es va reduint, tal i com s'ha indicat, en la mesura que es produeix un desgast per l'ús i l'amortització dels equipaments.

La falta d'un inventari precís dels equipaments disponibles als centres dificulta la capacitat de planificació per a la dotació de recursos d'amortització; també és limitat el marge de maniobra del centre, ja que la distribució de recursos per a la gestió directa dels centres no cobreix les necessitats d'actualització d'una part significativa dels cicles.

Més de la meitat dels equips de direcció que han respost als qüestionaris evidencien que no hi ha un pla sistemàtic de renovació, sinó que es fan

actualitzacions puntuals, en funció de les disponibilitats dels centres. En aquest sentit, però, tant el professorat com l'alumnat consideren suficients els recursos i materials disponibles per assolir els objectius didàctics de l'FP.

### Renovació de materials didàctics



En aquest àmbit és difícil trobar un equilibri entre la formalització i la realització d'inventaris precisos i la potencial flexibilitat i capacitat de maniobra proporcionada per un context més "informal" en la gestió dels recursos. Tanmateix, una millora en el coneixement i control dels equipaments i recursos didàctics incrementaria l'eficiència en la gestió dels pressupostos dels centres i de la mateixa Generalitat.

### 4.2. Mecanismes d'accés a recursos didàctics i materials

Tal i com s'ha descrit en el punt anterior, els centres educatius apliquen diferents estratègies per compensar i completar els recursos obtinguts des del Departament:

- Un repartiment intern ajustat a les necessitats i acords de les diferents famílies, on es produeixen transferències internes de compensació entre els diferents cicles.
- Acords amb empreses o entitats del territori, a partir, per exemple, dels contactes per a la formació en el centre de treball, que permeten accedir a material no disponible al centre, o bé a una venda preferent d'equipaments per a completar els espais de pràctiques dels centres.
- Acords per a l'ús de recursos i materials propis de les empreses o terceres institucions, on es té accés a les instal·lacions per realitzar les pràctiques i activitats que requereixen l'ús d'equipament específic.

Les dues últimes estratègies tenen una presència reduïda als centres, ja que requereixen una implicació molt intensa amb l'entorn territorial del centre, tret que no és comú al conjunt de Catalunya.

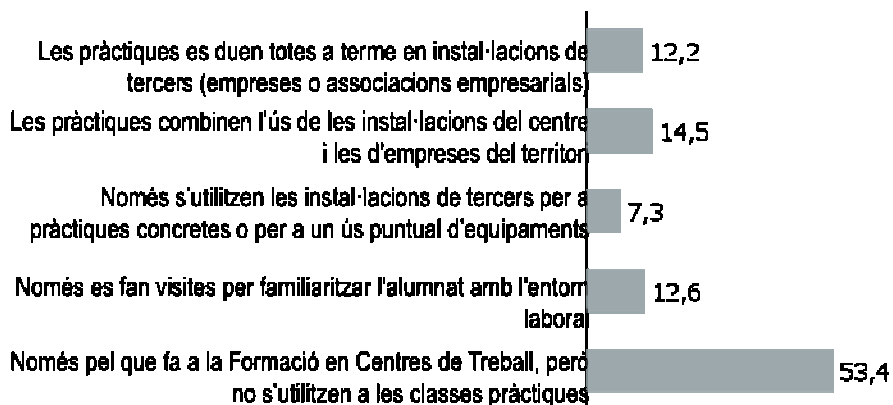
Sovint, els acords establerts es limiten a la realització dels mòduls obligatoris en els centres de treball per completar la càrrega lectiva i pràctica dels cicles,



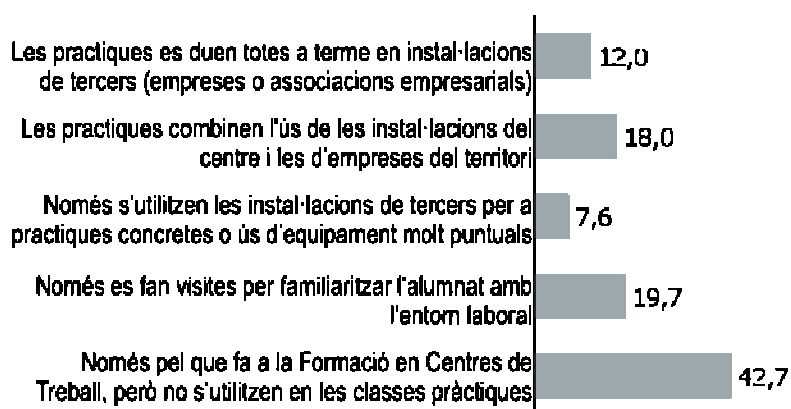
però no inclouen altres tipus de col·laboracions més estretes entre les empreses i els centres.

Els equips de direcció declaren acords per sota del 50% del total de centres educatius i els coneguts pel professorat també se situen en aquests percentatges:

### Utilització d'Instal·lacions d'empreses



### Instal·lacions d'empreses i associacions empresarials



Això suposa un aprofitament escàs de les oportunitats que aquest tipus de relacions oferirien a l'hora de millorar la disponibilitat de recursos en els centres. Tanmateix, tal i com s'exposa més endavant, també tenen els seus riscos potencials, ja que una vinculació massa estreta amb una empresa concreta pot condicionar els esforços del centre en altres aspectes importants dins l'FP com és la orientació i la inserció sociolaboral de l'alumnat.

Des del punt de vista dels recursos, però, un mecanisme que també funciona, més enllà de la pura anècdota, és el trasllat de material de "segona mà" entre centres, segons els ajustos del mapa de l'FP i el canvi d'ubicació dels cicles entre diferents centres i territoris.

Així, en aquests casos una part de l'equipament es trasllada i emmagatzema, una altra s'aporta com a dotació d'un nou cicle en un altre centre i alguns centres aprofiten per incorporar les parts restants dels recursos materials dins dels seus espais.

La no disponibilitat d'un inventari exhaustiu dels materials vinculats a un cicle i centre no permet, entre d'altres coses, la formalització d'aquest canal o, tal i com s'ha comentat, una distribució planificada d'aquest tipus de recursos entre els centres que comparteixen una mateixa família o cicle formatiu, dins o fora d'un mateix servei territorial.

D'altra banda, els recursos didàctics, entesos com material d'impartició dels mòduls formatius, depenen de la programació didàctica elaborada dins cada centre i cada departament.

Tot i que normativament estan fixats uns continguts mínims vinculats als currículums de cada cicle, el professorat pot ajustar-los d'acord amb allò que consideri important per donar resposta a les necessitats reals i immediates d'un determinat ensenyament.

La tipologia de programacions didàctiques varia dins cada centre, ja que el nivell d'exigència de formalització molts cops és lax, excepte en aquells on s'apliquen sistemes de qualitat i compten amb l'obligació de desenvolupar tota la documentació corresponent a la impartició d'un determinat mòdul formatiu. Al llarg de l'anàlisi realitzada en els estudis de cas, s'han detectat divergències fins i tot en els centres on hi ha una estructura procedimental molt marcada per a la programació didàctica, producte de les tècniques de control de la qualitat aplicades a la gestió i impartició de l'FP.

Això comporta diferències significatives entre els continguts d'una mateixa especialitat, depenent no només del centre on es fa, sinó també de la persona que l'imparteix.

El ritme d'actualització dels recursos didàctics varia segons les circumstàncies i persones encarregades d'aquesta tasca. En general, hi ha un interès per l'evolució tecnològica i productiva de les empreses i sectors vinculats a les famílies i especialitats. Tanmateix, no hi ha un mecanisme sistemàtic i homogeni per a la vinculació d'aquests recursos didàctics a l'evolució econòmica i tecnològica del mercat (inclòs el mercat de treball). En aquest àmbit hi ha una influència directa del perfil professional del professorat, la seva vinculació amb les empreses i, fins i tot, el desenvolupament d'activitats complementàries a la docent dins el sector d'activitat.

Dins les programacions didàctiques, les referències establertes per les instruccions i regulacions del Departament estableixen un llindar mínim per a tots els centres i ensenyaments; no hi ha, però, mecanismes suficientment sòlids per a assegurar una major homogeneïtzació a la pràctica. Si bé els serveis de la Inspecció d'Educació podrien desenvolupar un paper més actiu en aquest àmbit, altres funcions i càrregues de treball limiten la seva capacitat no

només per controlar sinó també per donar suport a la realització d'aquestes tasques.

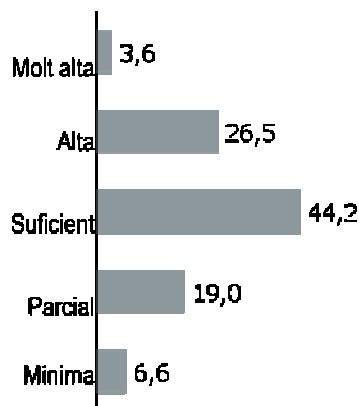
En aquest sentit, l'aplicació dels sistemes de qualitat propis d'una certificació contribueix de manera més activa a la realització de les programacions, incloent-hi una percepció més directa i intensa del paper de control de les persones encarregades de l'auditoria de qualitat que de la mateixa Inspecció d'Educació. Tanmateix, com no pot ser d'altra manera, el control es realitza sobre els processos però no sobre els continguts didàctics, paper en què la Inspecció hauria de tenir un pes protagonista i d'un alt valor afegit.

Tant en els estudis de cas com en el treball de camp quantitatiu, les respostes i informació obtingudes no assenyalen una inactivitat del Servei d'Inspecció, però sí que es dona una percepció diluïda del seu paper en aquests aspectes des de les dues perspectives abans indicades: control i suport.

El col·lectiu del professorat ha manifestat un interès majoritari per mantenir els continguts actualitzats pel que fa a l'evolució percebuda del sector econòmic amb el qual es vincula el cicle i, en alguns casos, extensiu a l'organització del treball en una determinada especialitat o ocupació.

Prop d'un 60% del professorat que ha respost als qüestionaris evidencia aquest interès, amb un 40%, però, de valoracions de "suficiència" pel que fa als materials disponibles als centres:

#### **Correspondència dels materials didàctics a les necessitats**

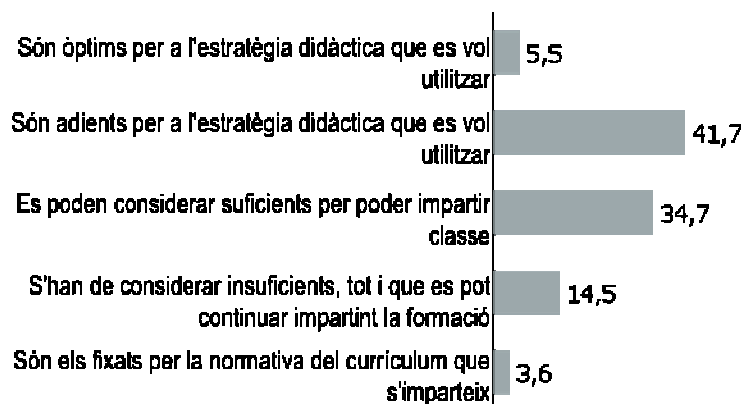


L'interès que el professorat manifesta tenir per l'actualització de continguts no sempre és percebut pels equips de direcció. En els treballs de camp vinculats als estudis de cas s'ha detectat una percepció de progressiva pèrdua d'interès i esforç per realitzar el manteniment dels continguts didàctics en els equips docents. Tanmateix, dins el treball de camp quantitatiu desenvolupat, els equips de direcció han valorat els materials didàctics com a suficients i/o adients per als cicles que es desenvolupen al centre, en un 70% de casos.

El conflicte entre totes dues percepcions posa de manifest una preocupació sobre com mantenir la intensitat i el ritme d'actualització dels continguts segons

l'evolució del context econòmic, social i empresarial amb el qual l'FP té un contacte més directe.

### Materials didàctics disponibles



Al voltant de la "preocupació" abans indicada no s'han pogut detectar incentius en el sistema, ni en l'àmbit del centre, ni des d'altres instàncies del Departament d'Educació, per fomentar aquest tipus d'activitats per part del professorat i valorar aspectes com la seva qualitat i/o impacte en una millor impartició de l'FP.

Tal i com també succeeix amb els recursos d'equipament, no hi ha un inventari sistematitzat de les programacions i continguts utilitzats en els centres, ni un ús de sistemes de seguiment (en el cas d'incentius negatius) que obliguin al compliment de les disposicions normatives respecte a les programacions. De nou, al llarg dels estudis de cas i el treball de camp s'ha detectat una absència d'eines dins dels centres o a través del servei d'Inspecció, per a un millor aprofitament i sistematització de les programacions didàctiques.

En el cas d'incentius positius (més efectius en el mitjà i llarg termini), no hi ha un sistema de valoració i avaluació d'aquest tipus de recursos formatius, de manera que no és possible premiar l'esforç sostingut per l'actualització i millora continua dels continguts. Ni el servei d'Inspecció ni la política de recursos humans aplicada al Departament tenen en compte aquest aspecte en la valoració professional del personal docent o de direcció.

En el cas de centres on s'apliquen sistemes de gestió de la qualitat, aquesta circumstància queda matisada per la presència de protocols i procediments on la implicació i participació activa del professorat és patent. En aquest sentit, s'ha detectat un impacte més elevat en el nivell de compromís i desenvolupament de continguts per part del professorat davant la presència de les auditories de qualitat, que no pas davant dels serveis d'Inspecció del mateix Departament.

El resultat de totes aquestes circumstàncies és que els recursos materials i didàctics són dos vectors de divergència entre els centres, ja que, si bé el llinard que fixa la normativa d'ensenyament és comú a tots els centres, a partir d'aquí, aquests segueixen camins que s'allunyen segons les característiques

pròpies de cada centre i, de manera directa, acaben influint en la impartició i qualitat de l'FP que ofereixen.

Des del punt de vista del sistema, no es detecten mecanismes ni eines de seguiment i avaluació de les característiques d'aquests recursos pel que fa a la seva idoneïtat o potencial actualització i millora, d'acord amb l'evolució dels sectors econòmics i les característiques de les ocupacions d'aquests sectors.

Això deixa en mans dels centres la gestió operativa d'un factor que, des d'un punt de vista global de l'FP, precisament requeriria la coordinació i centralització d'informació, amb l'objectiu d'aprofitar les millores desenvolupades en un centre i assegurar la seva màxima difusió i implantació en la resta de components del sistema.

Tal i com s'ha indicat, el mínim comú denominador en els recursos i programacions dels centres està garantit, però no hi ha mitjans establerts per assegurar un camí cap a la millora contínua o l'establiment d'estàndards orientats a l'excel·lència (més que no pas a la suficiència).



## **5. ESTRUCTURA DEL PROFESSORAT I LES PERSONES EXPERTES VINCULADES A LA DOCÈNCIA DE LA FORMACIÓ PROFESSIONAL**

### **5.1. Aspectes genèrics al voltant dels equips docents als centres**

Les entrevistes efectuades en el marc dels estudis de cas i d'avaluació de la línia 3 del marc de l'avaluació han posat de relleu dues variables que, entre d'altres, condicionen de manera significativa les característiques dels equips docents que treballen als centres:

- El nombre i tipologia de famílies i especialitats que s'imparteixen al centre.
- El nombre de persones matriculades en els diferents cicles formatius, que determinen el nombre final de grups dins el centre.

La primera variable defineix el perfil professional del personal docent, com ara: la seva titulació d'accés, la seva formació inicial i les seves necessitats de formació contínua, les necessitats d'orientació i tutorització de l'alumnat i el seguiment i gestió de la formació en els centres de treball.

La segona, determina el nombre professors i professores disponible al centre i, per tant, la composició del claustre i l'estructura organitzativa de l'equip docent (com ara la grandària dels departaments, l'existència de coordinadors/coordinadores per a cada família, la tipologia dels cicles o ensenyaments, o el mateix pes de l'FP en el centre).

Els equips professionals que imparteixen la formació als centres han de donar resposta, almenys, a les situacions que es presenten a l'entorn de tres qüestions diferenciades:

1. La didàctica dels cicles que s'imparteixen al centre, tant des del punt de vista teòric com pràctic, amb especial atenció a la formació al centre de treball (FCT).
2. La inserció laboral de l'alumnat, amb una adequada orientació i seguiment de la trajectòria acadèmica i laboral dels estudiants (des de la fase d'aules fins la fase d'FCT i les seves perspectives d'accés al mercat de treball un cop finalitzats els estudis al centre).
3. Les dinàmiques socials i personals pròpies de la convivència de persones amb un alt nivell d'heterogeneïtat i perfils sociodemogràfics diversos, tant en els cicles de grau mitjà com en els de grau superior.

La primera d'aquestes qüestions, la referent a la didàctica dels cicles, exigeix diferents competències i capacitats de les persones implicades en la impartició de l'FP: fonamentalment, els coneixements tècnics suficients per a fer front a la programació didàctica prevista pel Departament en el mòdul concret.

Aquests coneixements tenen com a fonts principals, d'una banda, la formació d'accés al lloc de treball (una titulació de grau mitjà o superior genèrica vinculada de manera més o menys directa amb la tipologia d'ensenyament, segons les condicions establertes en els protocols d'accés fixats des dels serveis centrals del Departament) i, d'altra banda, l'experiència professional dins l'empresa i, en el seu cas, la formació contínua o de reciclatge. També són molt importants els elements pedagògics i didàctics necessaris per a assegurar un entorn d'aprenentatge adient, tant en la formació teòrica com pràctica de l'alumnat.

En termes generals, la valoració de la competència i capacitació del professorat en aquest àmbit és que respon a les exigències i necessitats de la impartició dels continguts dels cicles i especialitats. Tanmateix, tant en els treballs desenvolupats per a la línia 3 en els serveis centrals del Departament com en les entrevistes qualitatives dels estudis de cas a equips de direcció i professorat, es posen de manifest alguns elements que matisen aquesta valoració general:

- S'incrementen les dificultats per conciliar els aspectes acadèmics (propis de les titulacions exigides) amb els d'experiència professional i capacitat didàctica per comunicar els elements no formalitzats o implícits propis del mòdul formatiu o tipus d'ocupació sobre el qual s'imparteix la formació.

És difícil aconseguir un perfil equilibrat en el professorat. A judici dels equips de direcció,<sup>8</sup> es registra en els últims anys un cert desplaçament des de perfils molt vinculats a una ocupació concreta a d'altres amb un major nivell de formació acadèmica però menys experiència en el lloc de treball o, fins i tot, en l'entorn de l'empresa.

- Les dinàmiques d'actualització dels continguts, tal i com s'ha explicat en l'apartat 4 d'aquest mateix document, tenen una forta vinculació a la voluntat i implicació del professorat, més que no pas a una estructura sistèmica que garanteixi les actualitzacions periòdiques dels materials de referència. D'altra banda, els currículums s'actualitzen periòdicament, però en molts casos els terminis dels compromisos establerts en la normativa reguladora de l'FP no s'acaben de complir per part de les estructures administratives amb la responsabilitat de fer-ho (el Ministeri d'Educació i el Departament d'Educació a partir dels treballs del primer). Així, per exemple, una actualització cada cinc anys prevista en famílies i especialitats com les vinculades al tèxtil s'ha allargat fins a deu i més anys, de manera que els programes didàctics marcats per la normativa s'allunyen substancialment de la realitat del mercat de treball i les empreses.

Els continguts i la seva impartició, per tant, depenen en bona mesura de la capacitat del professorat per a "modelar" el marc de la programació

---

<sup>8</sup> Aquesta opinió també es va recollir al llarg dels treballs d'anàlisi de l'estructura orgànica (línia 3) del sistema de l'FP reglada a Catalunya.



didàctica i els seus mínims normatius d'acord amb la realitat d'un ensenyament i un centre. En molts casos, els professors i professores han d'anar més enllà d'aquests límits per assegurar l'adequació dels continguts a la realitat més immediata dels sectors econòmics amb els quals estan vinculats els cicles formatius, o als canvis registrats en les ocupacions directament relacionades amb els ensenyaments dels cicles.

Això implica, d'altra banda, que quan no es produeix un esforç suplementari del professorat, l'ús estricte del marc establert per la normativa d'impartició dels continguts i la programació didàctica no garanteix l'efectivitat de la formació realitzada.

- L'accés a la formació contínua i els canals d'actualització dels coneixements i continguts tècnics té, en aquests moments, algunes llacunes. El professorat mostra un elevat escepticisme vers els plans de formació dels centres o l'oferta formativa dels serveis centrals del Departament.

Les entrevistes realitzades per a l'elaboració dels estudis de cas han recollit de manera sistemàtica l'opinió que l'oferta disponible no sempre s'adequa a l'interès o les necessitats del professorat i, en molts casos, cal buscar fora dels circuits formals del Departament. Els resultats del treball quantitatiu també reflecteixen aquest baix nivell de satisfacció amb la profunditat i varietat de l'oferta formativa contínua vinculada a l'FP.

Confirmant alguns dels elements posats de manifest en l'avaluació de la línia 3, els treballs qualitius i quantitius desenvolupats no han detectat cap estructura d'incentius clara ni explícita per fomentar la participació dels docents en la formació contínua. Aquesta participació depèn gairebé exclusivament de l'interès i la inquietud personal. Els criteris de valoració dels professionals vinculats a la docència minimitzen l'impacte d'aquesta formació en la millora del currículum personal i la seva valoració professional dins la carrera docent en el Departament.

Així, els criteris de reconeixement de la formació rebuda estan limitats als paràmetres utilitzats per a la valoració dels llocs de treball i punts concrets dins la carrera professional, com el pas de titular a catedràtic d'institut. En canvi, no hi ha un reconeixement de la millora a la qual contribueix directament la formació contínua. A més, a l'hora de fixar la puntuació, la valoració es realitza de manera transversal, és a dir, amb "puntuacions" que tenen poc en compte l'especificitat o la qualitat de la formació rebuda per fixar-se, més aviat, en la durada i tipologia de formació.

En aquesta línia, la percepció del professorat respecte a l'oferta formativa contínua es troba molt a prop de la indiferència o "falta d'entusiasme", com es recull en el treball de camp quantitatiu i es mostra més endavant en aquest mateix apartat.

- En el cas de les pràctiques, l'experiència prèvia en l'entorn empresarial és un factor important per a realitzar una tutorització adient de l'FCT; en molts casos, el professorat actua com a palanca de relació amb les empreses (bé per la seva procedència, bé perquè ha col·laborat en altres espais professionals) i, específicament, té un paper fonamental en posar en valor i contextualitzar allò que succeeix en l'FCT.

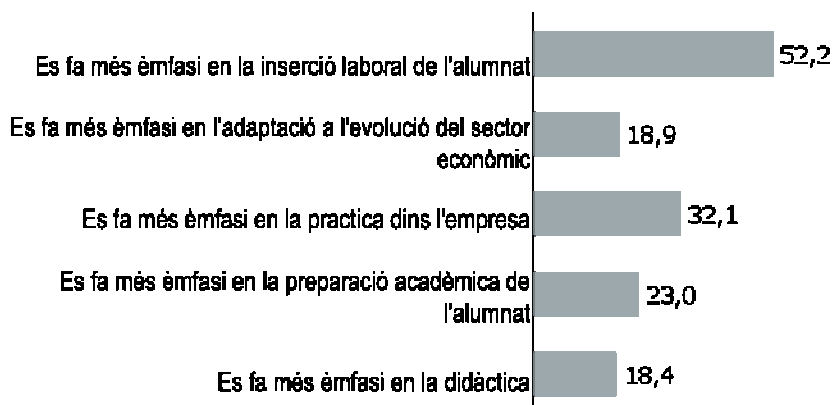
Aquest és un element que l'alumnat troba a faltar per a considerar plenament exitosa aquesta formació. Des de la direcció dels centres també s'apunta a l'experiència professional prèvia del professorat com un element important a l'hora d'assegurar la qualitat i impacte de l'FCT.

La segona de les qüestions enumerades anteriorment, referida a la inserció sociolaboral, té una transcendència molt significativa més enllà del centre educatiu. El seu valor, però, depèn del fet que la inserció laboral de l'alumnat es trobi recollida entre els objectius del centre, element que en aquests moments només està formalitzat en els centres que s'han dotat de plans estratègics o de qualitat. En les entrevistes per a l'elaboració dels estudis de cas i en els comentaris recollits al treball de camp quantitatiu, aquest element sovint apareix com un aspecte subsidiari del procés formatiu, on la part didàctica i dels continguts tenen una clara preeminència.

Tanmateix, per les seves característiques, la inserció plena i efectiva en el mercat de treball és un dels aspectes crítics d'aquesta formació i, per tant, podria considerar-se com a plenament integrant dels seus objectius: comptar amb persones formades en els continguts tècnics d'un perfil laboral però també amb les competències i habilitats necessàries per a trobar el lloc de treball més adient a les seves característiques.

El professorat juga un paper crític en aquesta fase, ja que des de la seva experiència i la seva proximitat a l'alumnat està en condicions immillorables per a fer un seguiment pròxim dels seus interessos, inquietuds, habilitats i capacitats. Tot i que hi ha una creixent valoració d'aquest factor, els recursos (i esforços) no acompanyen sempre aquesta percepció:

### Canvis en les necessitats de l'ensenyament



En la major part dels centres aquestes tasques es concentren en l'assignatura de formació en orientació laboral (FOL) o en els tutors acadèmics, els quals no sempre compten amb el suport i materials més adients des dels Serveis del Departament per assegurar la qualitat de l'orientació. En aquest sentit, és un dels punts febles de les activitats de suport dels centres educatius, ja que els recursos amb els quals es compta en els Serveis centrals són limitats i, en molts casos, basats en la implicació voluntària del personal docent dels centres.<sup>9</sup>

Alternatives com la coordinació amb entitats o organismes dedicats a aquestes tasques d'orientació no estan contemplades i, en general, només els aspectes sistèmics de l'orientació (FOL i FCT) estan garantits a tots els centres. Això comporta que, des dels centre, no s'aprofitin les xarxes, materials i/o oportunitats per enriquir les tasques d'orientació amb el suport d'altres institucions especialitzades o amb una major experiència en aquest terreny.

Els equips de direcció i el professorat destaquen el paper dels continguts proporcionats pel Departament a través de plataformes com, per exemple, la Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya (XTEC), però no fan esment explícit de l'existència de col·laboracions amb altres Departaments o serveis de la Generalitat (com el Servei d'Ocupació de Catalunya) o els serveis d'ocupació municipals. Una col·laboració d'aquest tipus tampoc no ha estat detectada en la realització dels estudis de cas ni apareix en els comentaris recollits al treball de camp quantitatiu (fet que s'analitza també a l'apartat 9 d'aquest mateix document).

La visió del paper del professorat és en aquest punt "restrictiva" des del mateix col·lectiu; no hi ha una percepció global del seu paper en facilitar la inserció en l'àmbit laboral, més enllà de donar els coneixements tècnics suficients o, en el millor dels casos, facilitar a través de l'FCT l'accés a l'empresa (que en el període d'anàlisi de referència molts cops acollia i després contractava directament la persona que realitzava aquesta formació).

Finalment, la tercera de les qüestions esmentades té a veure amb el clima social general a les aules. Les habilitats i competències necessàries en aquest àmbit estan molt vinculades a la capacitat de gestió de grups i les seves dinàmiques, tot i que la casuística varia de manera significativa entre els CFGM i els CFGS, donades les diferències sociodemogràfiques entre ambdues tipologies d'ensenyaments.

En aquest àmbit té una especial rellevància l'edat de les persones que cursen els cicles, així com el grau de vocacionalitat i intencionalitat en la selecció del centre i la família determinats.

Aquesta qüestió, però, és menys crítica que altres més característiques de l'FP, ja que, d'una banda, es compta amb recursos facilitats pels serveis del

---

<sup>9</sup> Els mecanismes de generació de materials d'orientació i inserció s'han descrit en l'avaluació de l'estructura orgànica (línia 3) del sistema, on es destaca el paper jugat pels grups de treball que voluntàriament el professorat organitza per donar suport a aquesta tasca.

Departament (atès que la casuística és similar a la dels ensenyaments obligatoris) i, de l'altra, la mateixa configuració dels centres permet treballar des del punt de vista disciplinari i d'acompanyament de manera sistemàtica i suficient.

Des d'aquest punt de vista, la disponibilitat d'aquests recursos "transversals" i el suport que proporcionen els serveis centrals i territorials del Departament per a la gestió del "clima social" al centre haurien de facilitar, en principi, la concentració dels esforços dels equips de direcció i professorat en altres aspectes propis de la formació professional. A diferència del que succeeix en altres ensenyaments, la baixa conflictivitat registrada en l'FP hauria de redundar, així mateix, en una menor dedicació de recursos a tot allò que té a veure amb la consecució d'un bon clima social al centre.

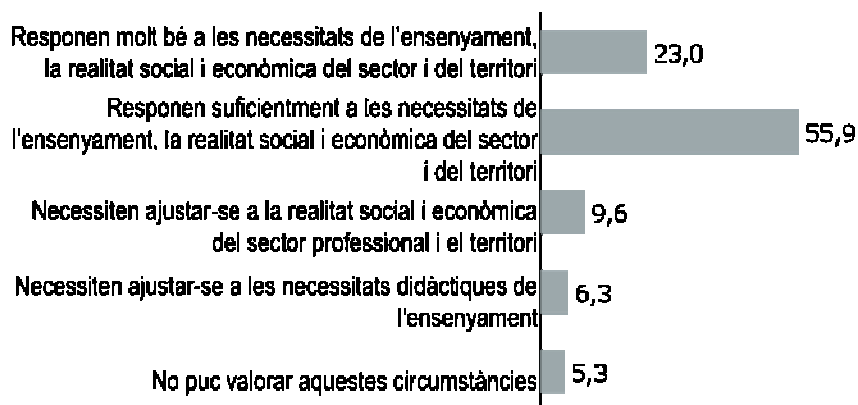
Tanmateix, no existeixen evidències d'aquesta "reassignació" de les tasques i dedicacions del col·lectiu del professorat, des d'un punt de vista sistemàtic i no vinculat a voluntats o inclinacions puntuals i individuals de les persones que participen de l'FP als centres. Els estudis de cas confirmen aquesta vocacionalitat de la implicació en el desenvolupament dels elements de suport i impartició de l'FP.

## **5.2. Valoracions i percepcions sobre la configuració del col·lectiu del professorat per part dels col·lectius participants en l'avaluació**

La valoració global dels equips de direcció i el col·lectiu del professorat de l'FP en els centres educatius sobre la composició i característiques dels equips docents és, en termes generals, positiva. Tanmateix, hi ha una sèrie d'apreciacions i matisacions que cal tenir en compte en l'anàlisi de les característiques descrites en el punt 5.1, expressades tant en el treball de camp quantitatiu com en les entrevistes qualitatives vinculades als estudis de cas.

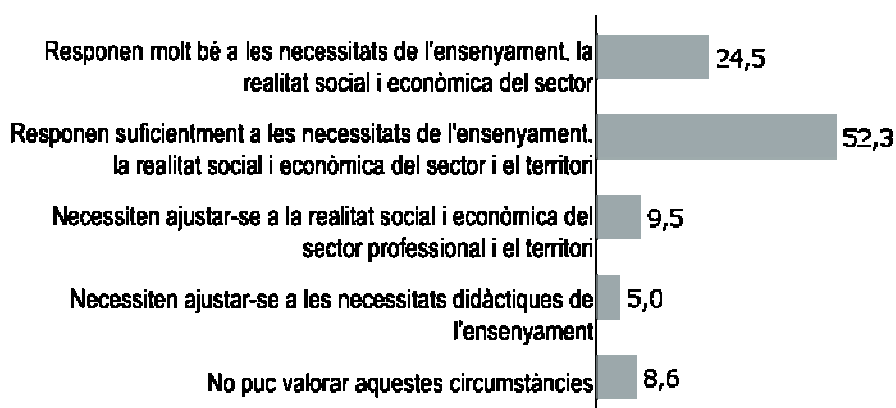
Des de la direcció, es valora com a suficient la capacitació i característiques del professorat, tot i que s'identifiquen o expliciten algunes inadequacions entre les qualificacions de partida i accés al lloc de treball de docència i les que es requeririen per a donar una formació d'excel·lència respecte al lloc o perfil laboral associat al cicle. En aquest sentit, els resultats del treball de camp estableixen que s'assoleix el criteri de suficiència, més que no pas el d'excel·lència. En algun cas, la direcció no es considera capacitada per valorar aquestes variables.

**Perfils tècnics professorat, tutors i orientadors**



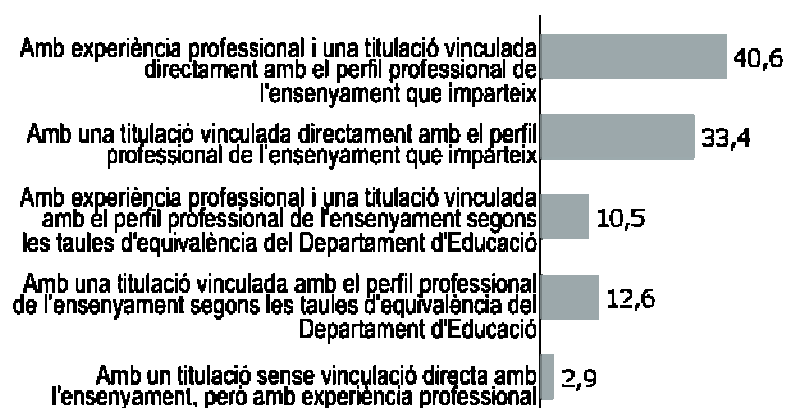
En el cas de la coordinació de l'FP, hi ha uns percentatges molt similars als equips de direcció dels centres quant a la valoració dels perfils del professorat i les seves tasques didàctiques i de gestió, encara que, en aquest cas, augmenten els qui no es consideren capacitats per valorar aquesta variable:

**Perfils tècnics, tutorització i orientació**



Es pot apreciar consistència amb la declaració del professorat respecte al perfil que més bé defineix el seu accés a l'FP:

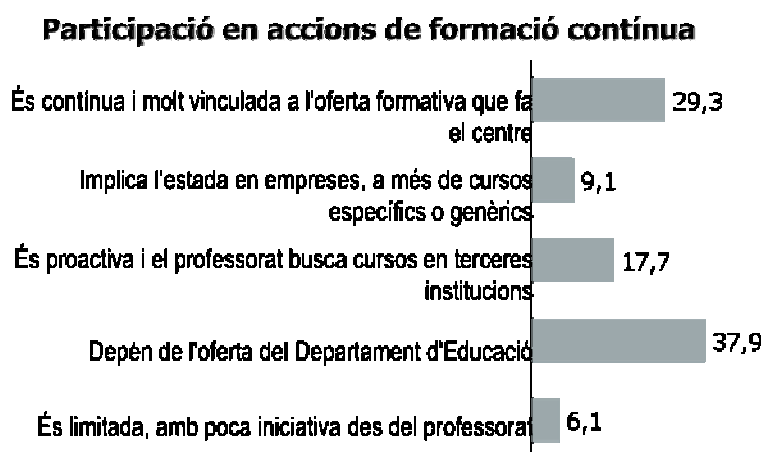
**Accés a l'FP**



Això es matisa amb una percepció des de la direcció de la implicació/participació dels i de les docents en la formació contínua considerada relativament baixa, on només la meitat del cos docent demostraria una actitud activa quant a la seva millora competencial, que ajudaria a millorar o impulsar aquesta capacitat.

Els resultats del treball de camp posen també de manifest la necessitat d'incrementar l'experiència professional en el sector econòmic i d'empresa d'aquelles persones que accedeixen a les places de formació, ja que el filtre d'accés per titulacions no acaba de cobrir aquest àmbit i les proves suplementàries que s'han implementat en alguns cicles no acrediten suficientment aquest aspecte.

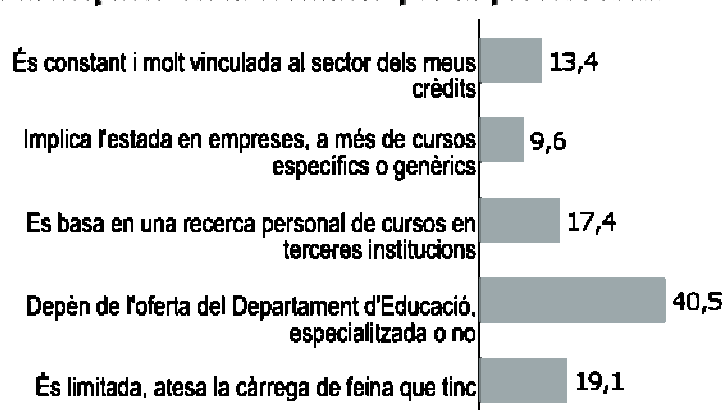
Els resultats obtinguts en el treball de camp quantitatiu en el perfil de direcció així ho acrediten:



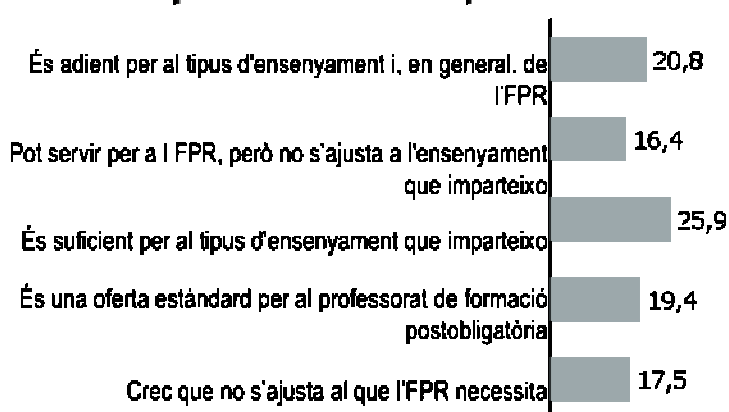
El professorat també valora la suficiència de les competències i l'aportació d'experiència pròpia a la formació didàctica en l'FP. Tanmateix, el col·lectiu docent no comparteix una valoració totalment homogènia pel que fa a les eines i mitjans que des del Departament es proporcionen o propicien per millorar i aprofundir en les habilitats i coneixements propis d'un lloc de treball o cicle formatiu. Hi ha una dispersió significativa en les percepcions i opinions que existeixen respecte a la idoneïtat o no d'allò que s'oferta en formació contínua quant a les necessitats percebudes en les especialitats o, en general, en l'FP.

El col·lectiu del professorat valora aquests àmbits de la manera següent:

### Participació en la formació per al professorat



### Valoració processos formació professorat



De les entrevistes qualitatives es desprèn que els plans formatius per al professorat que s'elaboren als centres (tal i com s'indica en les instruccions d'inici de curs) presenten una important dispersió i no sempre responen als interessos o necessitats del professorat.

A més, els incentius per a realitzar formació contínua són relativament dèbils i vinculats a increments salarials periòdics (sexennis) en els quals no sempre es valora el factor qualitatiu o d'aportació real de la formació rebuda a l'ensenyament o perfil professional de la persona que hi participa. Es dona, alhora, la circumstància que, per gaudir dels esmentats increments salarials, només es reconeix vàlida a la formació "oficialment" programada, malgrat que els continguts formatius siguin els més adients a l'ensenyament que s'imparteix i hagin estat programats per organismes públics, empreses i entitats d'alta qualitat públicament reconeguda.

En els estudis de cas, aquesta situació s'ha detectat fins i tot en centres on s'han implantat sistemes de gestió de la qualitat que, a priori, podrien incidir o potenciar la necessitat d'ús d'aquesta formació contínua (vinculada a la millora contínua de la pròpia activitat i, en general, dels processos on el col·lectiu participa activament).

Val a dir que algunes especialitats acumulen un nombre relativament baix de personal docent, fet que dificulta la programació de formació adaptada a les seves necessitats, en l'àmbit de centre, i obliga a la coordinació informal entre grups de professorat de diferents centres per assolir un nivell mínim de persones per a les quals organitzar la formació.

En l'àmbit del suport a l'orientació i tutorització, hi ha una percepció generalitzada que es poden millorar els mecanismes i processos. Tanmateix, hi ha una confiança molt directa en dues eines de treball concretes:

- L'assignatura FOL, que es valora com a suficient per a donar les claus inicials a l'alumnat sobre l'entorn del mercat de treball.
- La tutorització de l'FCT, on hi ha una interacció entre empresa, alumnat i professorat que permet enriquir la formació "acadèmica" rebuda al centre.

Aquests dos instruments, però, no sempre poden proporcionar totes les claus que una formació, tan directament implicada amb la posterior inserció al mercat de treball, podria requerir.

Des d'aquesta perspectiva, l'orientació és un àmbit on, tot i la percepció registrada pels col·lectius més directament implicats, caldria realitzar un esforç més significatiu i intens per a garantir el major impacte (i amb això l'eficàcia i eficiència) de l'FP. En la realització dels estudis de cas s'ha detectat que, fins i tot en aquells centres amb un major esforç sostingut en la gestió d'eines com "borses de treball" o amb un paper molt actiu de les persones vinculades a la FOL, el nivell de coordinació entre l'equip de docència "tècnica" i aquestes persones és relativament baix.

D'altra banda, aquest àmbit també té una relació molt directa amb el cicle econòmic, ja que la major o menor facilitat en l'accés a un lloc de treball fa més o menys necessària la potenciació de les habilitats i competències relacionades amb l'accés al mercat laboral.<sup>10</sup>

En el cas de la convivència en els centres, els mateixos professionals valoren de forma molt positiva el clima social assolit entre els diferents col·lectius que es troben a les instal·lacions on s'imparteix l'FP, tal i com es recull en l'apartat corresponent d'aquest mateix document.

Des d'aquesta perspectiva, no es detecten especials àmbits de conflictivitat, excepte en el cas de la presència de població immigrant de primera generació, que, segons la percepció del professorat, pot comportar necessitats específiques o consumir uns recursos més significatius respecte a d'altres col·lectius. Aquesta circumstància, però, està més vinculada amb la percepció del professorat que a altres dades objectives, ja que des dels equips de

---

<sup>10</sup> Aquest àmbit és objecte d'una anàlisi més profunda en la línia 5.



direcció (tal i com s'ha constatat a través dels estudis de cas i entrevistes personals) no hi ha una constància d'aquest fet, si més no amb un diferencial notable respecte a d'altres col·lectius que poden requerir d'assistència o recursos específics.

En general, però, no es considera que s'hagin de relaxar els esforços per mantenir la convivència i per tant, el professorat ha de contribuir d'una manera activa i contínua al sosteniment de la situació. Des d'aquesta perspectiva, el suport que proporciona el Departament a través de la seva oferta de formació contínua no específica de l'FP proporciona les eines i/o competències necessàries per a treballar en aquests aspectes. No s'han detectat especials carències o necessitats no cobertes a través d'aquesta oferta.



## **6. ESTRUCTURA DEMOGRÀFICA I BIOGRAFIES ACADÈMIQUES DE L'ALUMNAT DE LA FORMACIÓ PROFESSIONAL REGLADA A CATALUNYA**

### **6.1. Consideracions generals sobre les característiques de l'alumnat**

La formació professional ha experimentat una profunda transformació des de l'any 2000, amb una important acceleració d'aquesta tendència en els últims sis anys. Aquest procés pot anomenar-se de "normalització", és a dir, de progressiva assimilació entre l'estructura socioeconòmica, demogràfica i acadèmica de les persones que estudien l'FP en relació a l'estructura social del conjunt de la població.

Aquests estudis, progressivament, s'han transformat en una opció de carrera acadèmica i professional per a un ventall molt més ampli del teixit social, i no com a un últim recurs un cop esgotades les alternatives preferides.

En aquest sentit, l'FP parteix amb un inconvenient social important, vinculat a la seva percepció com a via subsidiària (es podria dir, fins i tot, de "segona categoria") d'accés al món laboral i educatiu. L'FP, durant molts anys, es va centrar en segments de la població amb dificultats específiques de rendiment acadèmic o amb "poc potencial" d'estudi; en nombroses ocasions, en persones amb dificultats d'inserció sociolaboral. En definitiva, havia esdevingut un ensenyament "aparcament", útil per a "guanyar temps" fins a l'accés al mercat de treball definitiu de persones amb una (relativament) baixa o menor qualificació.

Tradicionalment, aquesta perspectiva ha condicionat la postura del nucli familiar davant la decisió d'estudiar o no formació professional. Val a dir que la decisió i els arguments per seguir aquests estudis tenen conseqüències en la configuració indirecta de les característiques de la impartició de l'FP, tant des del punt de vista de l'exigència al centre com dels objectius amb què s'enfronta l'ensenyament. També posen en marxa dinàmiques de "retroalimentació" quant als valors de l'FP i qui i com l'estudia i, per tant, els perfils de les persones que accedeixen als centres educatius.

La progressiva transformació de l'FP en una veritable via de professionalització i accés articulat al mercat de treball ha canviat tant l'estructura sociodemogràfica de l'alumnat com la seva procedència.

Encara, però, s'arrossega socialment la identificació de la formació professional amb una limitada capacitat per realitzar altres tipus d'estudis; el factor vocacional (una expressió que en català i en castellà no s'utilitza, però que forma part de la definició de l'FP en idiomes com, per exemple, l'anglès) té un pes relativament reduït en la selecció de l'FP i d'una determinada família o especialitat.

Tot i aquesta evolució detectada, no és menys cert que encara hi ha diferències substancials entre els cicles de grau mitjà i grau superior i entre tipologies d'ensenyaments:

- Els cicles de grau mitjà encara conviuen o s'exposen més directament a les dinàmiques (reals o percebudes) d'aquesta formació professional "clàssica" abans descrita.
- Als cicles de grau superior es detecta una doble dinàmica. Algunes especialitats mantenen la tendència a actuar com a "refugi" de determinats col·lectius davant la inexistència d'alternatives d'estudi o d'accés al mercat laboral. En d'altres, sobretot les més vinculades a sectors emergents, tecnològics i innovadors, l'accés a l'FP es considera una via "legítima" de qualificació o fins i tot es veu com un mecanisme de passarel·la cap als estudis universitaris.

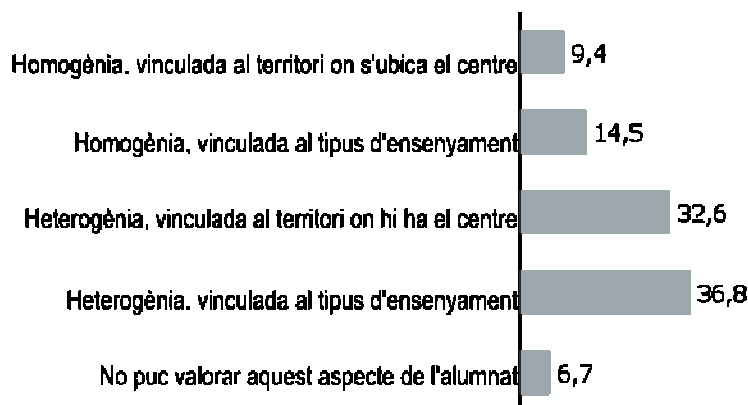
## 6.2. Estructura sociodemogràfica de l'alumnat

L'FP s'enfronta a una dualitat en la seva pròpia configuració, ja que els cicles de grau mitjà i els cicles superiors, per les característiques de les persones que els cursen, presenten tipologies d'alumnat clarament diferenciades.

Tal i com s'ha indicat, als cicles de grau mitjà encara es poden trobar evidències de la percepció clàssica de l'FP com una opció que, tot i ser dins la formació reglada, es considera més aviat propera a la formació ocupacional. Aquí els centres es troben més exposats a l'entorn social i econòmic en el qual estan inserits, ja que les decisions de permanència en el sistema educatiu reglat no sempre es prenen de manera proactiva, sinó de forma reactiva davant la falta d'altres alternatives: la possibilitat de trobar feina sense la necessitat de titulació tendria a reduir l'accés a la formació o, fins i tot, a potenciar l'abandonament dels estudis un cop iniciats (tal i com es recull al treball de camp quantitatiu). Val a dir que la maduresa (intel·lectual i emocional) de les persones que accedeixen a aquests cicles és diferent de la de les persones que accedeixen als cicles de grau superior.

Des de la percepció dels equips de direcció del centre es dona una certa heterogeneïtat que s'entén vinculada al lloc on s'ubica el centre i a la tipologia d'ensenyaments que s'hi ofereixen:

### Composició del alumnat



Pel que fa als cicles de grau superior, tant el perfil d'alumnat com les mateixes vies d'accés proporcionen un nivell d'implicació amb l'ensenyament, de partida, més elevat. Això facilita el desenvolupament de programes didàctics més exigents i una gestió més fàcil de la transició entre estudis i mercat de treball, des de la perspectiva dels centres.

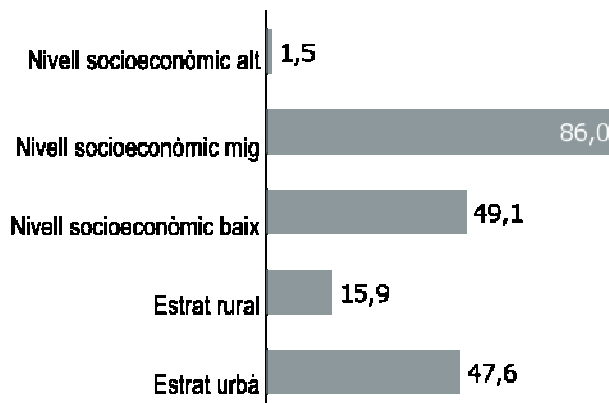
Cal apuntar que centres educatius que han estat capaços de generar una "imatge positiva" pel que fa a la qualitat dels seus ensenyaments i la seva capacitat d'inserció sociolaboral són menys proclius a l'aparició de les dinàmiques descrites referents a la seva exposició a l'entorn territorial social i econòmic més immediat. En general, aquests centres presenten un major atractiu per l'alumnat que opta de manera conscient i activa per l'FP en alguna de les seves famílies i especialitats i, d'altra banda, es beneficien de la possibilitat de consolidar xarxes d'alumnes i exalumnes amb una alta capacitat de prescripció vers les persones potencialment interessades en l'FP.

Un element, però, que ha sorgit de manera transversal en els treballs qualitius vinculats als estudis de cas és una certa preocupació per part dels equips de direcció i professorat al voltant de les dinàmiques que les noves passarel·les d'accés poden generar quant a l'estructura i homogeneïtat dels grups lectius actuals. Aquests nous canals poden introduir una major heterogeneïtat en les edats, extraccions socials, objectius i interessos de les persones que conviuen en els grups i, potencialment, incrementar la complexitat de la seva gestió didàctica i social.

Així, aquelles persones que, amb una major experiència professional i uns objectius de desenvolupament professional més nítids, s'integrin als grups de l'FP als centres es poden trobar amb dificultats d'encaix amb el perfil d'alumnat majoritari a les aules. Des d'aquest punt de vista, la gestió d'aquesta diversitat és una dificultat afegida a la gestió dels grups lectius, des d'una perspectiva didàctica i organitzativa.

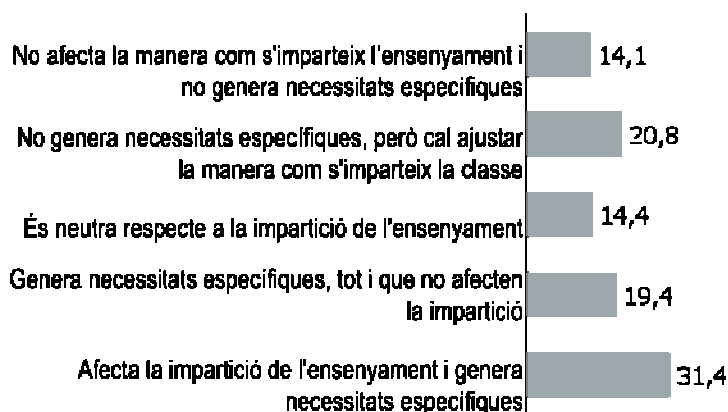
Els equips de direcció, professorat i alumnat tenen una opinió similar sobre l'estructura sociodemogràfica de l'alumnat i els grups formatius. La direcció considera, en més d'un 80% de casos, que la procedència de l'alumnat és de nivell socioeconòmic mitjà, dada que es correspon amb la declaració del mateix col·lectiu d'alumnat.

### Nivell socioeconòmic de l'alumnat



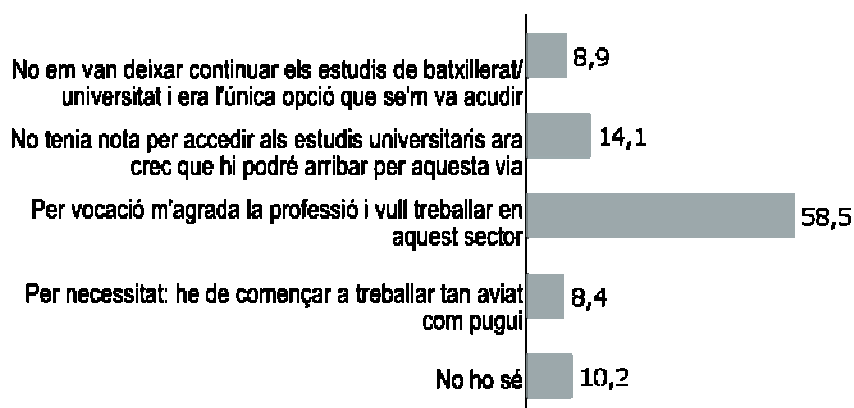
El professorat destaca l'heterogeneïtat dels grups, vinculada a dos factors diferencials: el territori i el tipus d'ensenyament, fet que reforçaria la "normalització" de la composició dels grups de l'FP.

### Composició de les aules



L'alumnat, per la seva banda, destaca el factor vocacional i la seva decisió "motivada" per accedir a l'FP, tal i com es pot apreciar en el quadre següent:

### Motius per accedir a la FPR



Aquesta valoració, però, s'ha de matisar segons el cicle al qual pertany la persona, ja que aquest pes és molt més significatiu en el grau superior que en el grau mitjà. Tanmateix, continua essent una xifra molt elevada i que ha de reflectir una visió alternativa a la clàssica respecte de l'FP.

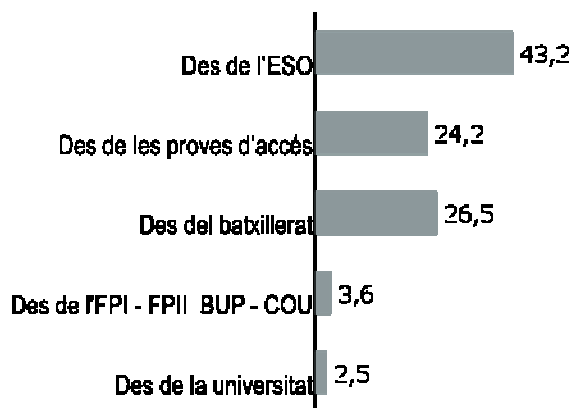
### 6.3. Biografies acadèmiques vinculades a l'FP

L'ESO és la principal trajectòria acadèmica de procedència de les persones que estudien FP, ja que és l'accés immediat als cicles de grau mitjà (que concentren també un nombre superior de persones que hi estudien); tanmateix, s'obren vies alternatives, com són les proves d'accés i, en un futur proper (tot i que ja hi ha experiències en aquest àmbit) el reconeixement de competències i experiència professional per part de persones ja en el mercat de treball.

Aquesta circumstància es reflecteix de manera parcial en les biografies acadèmiques de les persones que estudien FP. Tal i com s'ha comentat, en els cicles mitjos encara hi ha un pes significatiu de les dinàmiques més clàssiques i històriques de l'FP. En el cas dels cicles superiors es registren canvis, amb una major presència, per exemple, de persones que han iniciat estudis universitaris i que decideixen provar amb els cicles de grau superior, o fins i tot de persones que cursen batxillerat i després passen a aquests cicles.

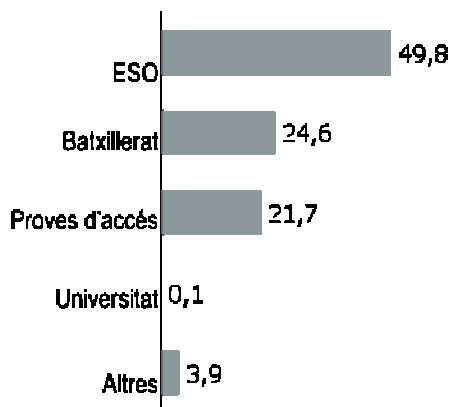
Percepció per part de l'alumnat:

**Accés a la FPR**



Percepció per part del professorat:

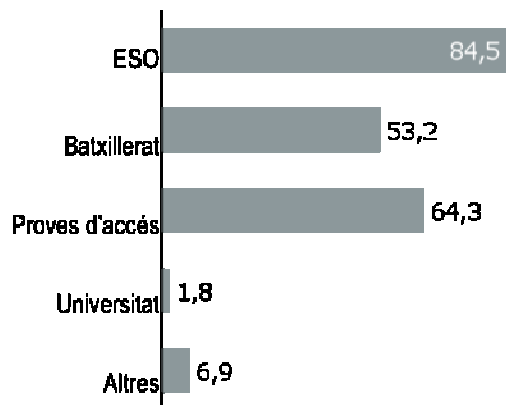
**Procedència del alumnat**





Percepció per part dels equips de direcció:

### Procedència majoritària de l'alumnat



Pel que fa als expedients acadèmics, hi ha una elevada heterogeneïtat entre els diferents centres, i es palesa la influència d'altres variables com la titularitat o la tipologia d'estudis, vinculades als aspectes descrits en els paràgrafs anteriors: major predisposició a estudiar l'FP des d'una perspectiva vocacional i no de capacitat, o captació a través del boca-orella de persones amb majors competències o capacitats inicials des de determinats centres.<sup>11</sup>

Els centres educatius poden influir en la trajectòria acadèmica i la presa de decisions a través d'instruments com:

- L'orientació acadèmica en les etapes de l'ESO: en molts centres educatius l'FP es contempla com una alternativa "d'última instància" o per a aquelles persones que no poden continuar estudiant. Els professionals que treballen a l'FP emfasitzen aquesta percepció en referència al professorat d'altres ensenyaments, on consideren que no hi ha un coneixement suficient de què és i per a què serveix l'FP i, per tant, les opcions que ofereix als potencials alumnes.
- Les activitats de captació en l'entorn més immediat del centre, des de les jornades de portes obertes a la participació en activitats de tipus associatiu o la presència en jornades i esdeveniments de promoció de l'FP.

La capacitat del centre per incentivar l'FP com una opció real de desenvolupament personal i professional pot incidir de manera molt directa en la decisió de les famílies, més en el cas dels cicles de grau mitjà, on el paper dels pares i mares o tutors és notable. En el cas dels cicles de grau superior, la captació està també molt vinculada als

<sup>11</sup> Equivalent a les situacions de *cream off* pròpies de les polítiques públiques.

aspectes d'inserció laboral i perspectives de desenvolupament en l'empresa o, fins i tot, en el món universitari.

Tanmateix, el resultat d'aquestes activitats de captació i treball més pròximes a l'entorn territorial està condicionat, en última instància, pel dibuix general del mapa de l'FP i, per tant, poden tenir un impacte directe reduït sobre el nombre total de grups, places o cicles actius en un determinat centre. Això actua també com a incentiu negatiu en la realització d'aquest tipus d'activitats, ja que, a priori, no hi ha garanties que un esforç en aquest sentit acabi reflectint-se en les dotacions o les aules del centre. Aquesta circumstància pot detreure recursos de captació en el conjunt de l'FP, a través de l'agregació (negativa) d'aquests "menors esforços" en cadascun dels centres que imparteixen la formació.

Sí que existeix un efecte de retroalimentació que facilita que els centres amb una millor imatge captin un nombre superior de persones amb un component més vocacional i un major compromís en l'àmbit acadèmic i de pràctiques empresarials, la qual cosa, al seu torn, incrementa la prescripció positiva del centre i tanca aquest cercle virtuós. Un efecte induït d'aquesta circumstància és la millora en l'eficàcia i eficiència dels recursos invertits en la impartició dels cicles formatius.

En el cas de l'orientació acadèmica, molts cops es troben a faltar instruments de difusió amb major capacitat didàctica o sensibilitzadora. Des dels Serveis Centrals o Territorials no sempre es pot comptar amb els recursos suficients o adaptats a les circumstàncies pròpies dels centres i el seu territori, i les solucions propiciades (com, per exemple, el bus de les professions) poden tenir un impacte limitat vers altres actuacions en el nivell "micro", sostingudes en el dia a dia de cada centre.

També es detecten limitacions en l'aproximació que des de l'ensenyament obligatori es fa a l'FP o la propensió a recomanar el batxillerat davant l'FP per a aquelles persones amb un millor expedient acadèmic, sense atendre a d'altres circumstàncies o preferències.

En el decurs dels treballs qualitius realitzats per a l'avaluació de la línia 4 del marc d'avaluació, el professorat vinculat a l'FP i els integrants dels equips directius dels centres han reiterat de manera sistemàtica i transversal la percepció d'una falta de "sensibilització" o de treball sobre el prestigi d'aquesta formació entre el professorat vinculat als ensenyaments obligatoris i, específicament, d'ESO. Aquesta mateixa percepció es dona en relació al Departament d'Educació.

Aquestes opinions són consistents amb les percepcions recollides en els treballs d'avaluació de l'estructura orgànica (Línia 3 del marc d'avaluació), on s'expressava una preocupació en aquesta línia per part de perfils com els de coordinació de l'FP en els Serveis Territorials.

En aquesta fase, els efectes de l'orientació sobre la percepció de l'alumnat respecte al "prestigi" o virtualitat d'un itinerari professional i acadèmic vinculat a

l'FP poden conduir a la necessitat de realitzar inversions posteriors substancials per millorar la percepció i captar de nou les persones potencialment interessades en l'FP i "desanimades" en la fase d'elecció immediatament posterior a la finalització dels estudis obligatoris.

D'altra banda, i tal i com ja s'ha indicat, en el cas de l'oferta de places en les especialitats i famílies, la captació d'alumnat per part dels centres no garanteix després el manteniment o inici d'un nou cicle o curs, ja que la distribució territorial de les places i ensenyaments depèn del dibuix del mapa de l'FP dissenyat des dels diferents Serveis del Departament, on no s'inclou de forma immediata el conjunt de persones interessades en un determinat ensenyament, atès que, com s'ha indicat anteriorment, es treballa sobre projeccions a partir de dades històriques.

La tasca prospectiva amb l'ús d'indicadors i dades quantitatives presenta serioses dificultats, de manera que existeix sempre un decalatge entre l'interès percebut de les persones que volen estudiar FP i la seva transformació efectiva en places dins els cicles formatius.

Tanmateix, és des dels centres on es poden obrir les vies de difusió i coneixement de l'FP que, a llarg termini, més poden influir en la percepció general del paper i valor d'aquesta formació. Un paper actiu dels centres és la millor garantia d'un coneixement suficient de l'FP i les seves possibilitats socials i econòmiques.

Un esforç en aquest sentit contribuïria de manera indubtable a la captació de totes aquelles persones que, amb un interès potencial a realitzar estudis d'FP, no sempre tenen accés en el moment oportú a la informació necessària per a prendre una decisió adient pel que fa a accedir o no a l'FP.

La participació d'aquestes persones i la seva posterior prescripció és, de nou, un catalitzador del cercle virtuós abans indicat quant a la consolidació de l'FP com a alternativa de carrera professional de "primera opció" per a qualsevol perfil social o demogràfic.

Les dades recollides en el treball de camp, tal i com ja s'ha explicat en taules anteriors d'aquest mateix apartat, confirmen que la procedència majoritària de les persones que estudien FP és l'ESO (en una forquilla del 45-50%). La presència d'alumnat procedent del batxillerat i de les proves d'accés tampoc no és menyspreable, i suposa la continuació d'estudis als cicles de grau superior de titulats en nivells mitjos i l'admissió de persones des del mercat de treball a les titulacions reglades.



## 7. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I SISTEMES DE DIRECCIÓ I GESTIÓ ALS CENTRES

### 7.1. Consideracions generals de l'estructura organitzativa dels centres

L'estructura organitzativa dels centres té dues fonts principals de requeriments i regulacions per a la seva configuració:

- La normativa aplicable emesa des dels nivells administratius competents, en les diferents formes i vehicles.
- Els acords del claustre i, en general, les estructures pròpies definides en els projectes de gestió del centre especificats pels equips directius.

Entre la normativa aplicable s'hi troba des de la superestructura legislativa en el nivell estatal i autonòmic (lleis orgàniques, lleis, reglaments i resolucions) fins a les instruccions d'inici de curs, en la mesura que condicionen el desplegament dels recursos i els canals de gestió i informació.

Les estructures definides des dels centres agrupen des de mecanismes formals d'organització (normes internes, acords i processos normalitzats) fins a vehicles informals de distribució de tasques o organització del treball (costums, hàbits, tradicions o *ententes* inter i intradepartamentals).

La configuració organitzativa concreta que adopten els centres educatius té, més enllà de les fonts abans indicades, almenys tres elements determinants en la seva estructuració final:

- Els sistemes d'informació aplicats a la gestió del centre, ja siguin propis o bé subministrats des dels serveis del Departament.
- El nivell de formalització dels processos i la seva estructuració en forma de documents o fluxgrames (implícits o explícits).
- El programa de treball i projecte de centre educatiu aprovats en el procés d'elecció de l'equip directiu del centre.

El desplegament efectiu dels sistemes i eines abans indicats, però, queden limitats o fitats per dues variables de tipus social, com són:

- La capacitat de lideratge i assumpció de responsabilitats estratègiques i operatives dels equips directius.
- La implicació i els canals de participació oberts al professorat en la gestió i administració del centre.

El marc normatiu en el qual s'han d'organitzar els centres té un caràcter dual: d'una banda, assegura l'autonomia del centre a l'hora d'organitzar els ensenyaments i la gestió operativa del dia a dia; de l'altra, explicita una sèrie de

critèris homogenis i principis rectors de l'activitat que limiten, en termes efectius, el grau de llibertat dels centres.

La legislació existent apunta a l'establiment de criteris de suficiència en l'organització del treball dins dels centres, associant l'estructura de l'organigrama, els llocs de treball disponibles i les funcions a paràmetres vinculats al nombre total de persones matriculades en els diferents ensenyaments. El compliment d'aquestes variables s'assegura a través de la feina dels serveis de la Inspecció d'Educació, que han de valorar l'adequació de la realitat del centre a la parametrització establerta.

En el cas de les instruccions d'inici de curs, gairebé mimètiques any rere any, el seu desplegament entra més en el detall de les tasques pròpies de l'àmbit didàctic i administratiu i determina la càrrega de treball total, els calendaris i els instruments de comunicació administrativa dins el centre i amb els serveis del Departament.

Aquest punt de partida, després, s'ha d'adaptar a la realitat explícita i concreta del centre. Aquí, cada centre treballa amb unes claus i circumstàncies específiques, en dos plans diferencials:

- Pla estratègic: amb independència de l'existència o no de planificacions explícites al respecte, els centres aborden la tasca de gestió i administració amb una perspectiva estratègica. Aquesta perspectiva implica elements com ara la gestió de les persones i el claustre, el futur creixement i/o manteniment dels diferents ensenyaments, el posicionament del centre dins els Serveis Territorials.

Aquest pla té connotacions "qualitatives" i, segons la valoració i la prioritat que es donin als elements abans llistats, es configuren els sistemes de gestió operatius, en aspectes com: el major o menor grau de formalització i normalització del funcionament, l'ampliació o reducció de l'estructura directiva, la generació de llocs de treball singulars vinculats a la gestió dels ensenyaments (i concretament l'FP), la importància jeràrquica de la coordinació de l'FP, l'existència de funcions administratives o "gerencials" implícites en les activitats de secretaria o direcció.

En aquest àmbit resulta decisiva la capacitat de l'equip directiu per a convèncer i alinear els interessos i voluntats del conjunt del professorat i assolir així els objectius de gestió que es marquin.

En centres on conviuen diferents ensenyaments, s'afegeix la dificultat de compatibilitzar les dinàmiques i realitats de la formació professional amb les d'altres tipus d'ensenyaments (especialment l'ESO), amb les quals les condicions i tasques del professorat d'FP difereixen notablement. Això pot generar la percepció de greuges comparatius: la tasca del professorat de l'FP, menys intensiva en determinades activitats presencials al centre (com, per exemple, serveis de guàrdies i vigilàncies), es pot percebre en termes d'una menor càrrega global de

feina, tot i l'elevat volum de dedicacions vinculades a la preparació d'activitats de taller o pràctiques operatives. En l'elaboració dels estudis de cas, aquest ha estat un dels aspectes més destacats pels equips de direcció des de la perspectiva dels esforços o les dificultats per assegurar un bon funcionament dels òrgans de gestió i la bona convivència dins dels centres.

- Pla operatiu: l'articulació de l'organigrama, tasques i funcions de l'equip directiu i l'estructura departamental dels centres presenta una heterogeneïtat operativa significativa. Els sistemes de gestió definits pel marc normatiu són molt inespecífics i no sempre donen resposta a les necessitats dels centres. Així, un centre que treballi seguint les pautes marcades per la normativa complirà amb els requeriments mínims del Departament però no tindrà assegurada una gestió interna adequada, ja que les circumstàncies pròpies del centre condueixen (a partir de les característiques de les persones implicades i l'entorn sociolaboral on es troben) a una adaptació d'aquests requeriments.

Davant aquesta situació, els centres han adoptat posicionaments molt diversos: des de l'acatament i administració del centre segons els criteris normatius, amb una especial atenció als processos administratius de major rellevància per al Departament (matriculació i gestió d'expedients acadèmics i liquidació pressupostària), fins a l'aplicació de plans de qualitat, millora o certificacions normalitzades, en l'àmbit de la gestió, en les quals s'articula el conjunt d'aquestes operacions en el centre a través de documentació, tasques i fluxgrames explícits.

El posicionament del centre entre un i altre extrem determina el grau d'ús de sistemes de gestió amb major o menor nivell de sofisticació. En aquest àmbit, l'anàlisi derivat dels treballs tant en la línia 3 com en la línia 4 del marc d'avaluació (entrevistes i treballs quantitius) dels mecanismes proporcionats des del Departament d'Educació detecta dues problemàtiques significatives: en primer lloc, una falta de funcionalitat i orientació a la gestió; i en segon lloc, problemes de funcionament, connectivitat i ús.

Aquestes limitacions obliguen una gran majoria dels centres a fer servir sistemes alternatius i a operar amb els sistemes proporcionats des dels serveis centrals del Departament només en les transaccions electròniques marcades per la normativa (matriculació, liquidació pressupostària, etc.). Això suposa, en molts moments, fer una translació, manual, des dels sistemes propis als del Departament d'Educació.

En els treballs realitzats per a l'avaluació de l'estructura orgànica (línia 3 del marc d'avaluació), un dels punts febles dels sistemes d'informació vigents, manifestat des de la pràctica totalitat d'àrees i serveis contactats al Departament d'Educació era, precisament, la baixa implantació operativa de SAGA.

El sistema apuntava a la generació d'un Sistema de Gestió de Recursos (ERP en les seves sigles angleses) integrat entre els serveis centrals del Departament (equivalents a la central d'una empresa) i els centres (equivalents a les delegacions o oficines de l'empresa), tant per a les gestions administratives com per a la circulació d'informació i la facilitació de la gestió operativa en els esmentats centres. Davant la poca operativitat del sistema, els centres han buscat alternatives més senzilles d'utilitzar i més pròximes a seva la realitat immediata.

Els sistemes alternatius utilitzats en els centres van des de fulls de càlcul i eines ofimàtiques convenientment adaptades, a programes més sofisticats, basats en aplicatius de gestió pressupostària i comptable o, fins i tot, programes de gestió integral per a PIME, tal i com s'ha apuntat en l'apartat 3 d'aquest mateix document.

La dimensió del centre, en molts casos, és la variable determinant del grau de sofisticació del sistema, ja que s'han anat adoptant solucions parcials al llarg del temps que, finalment, han conduït a la implantació i ús de sistemes d'informació amb una certa complexitat.

Pel que fa als canals de comunicació operatius interns, la dispersió és similar a la que es troba en els sistemes de gestió: des de mecanismes informals i documents normalitzats pel Departament fins a un ús intensiu d'intranets i sistemes de treball col·laboratiu amb tecnologia web. Aquesta infraestructura condiona, també, els mecanismes institucionals aplicats, en termes de reunions departamentals, recollida de suggeriments i iniciatives del professorat, participació en la definició dels pressupostos i objectius del centre i d'altres aspectes.

## 7.2. Organigrama i equip de direcció

Els organigrames dels centres compleixen amb els perfils i funcions mínimes establertes per la normativa de gestió. Es produeixen, però, ajustaments i adaptacions específiques, que busquen donar resposta a les seves circumstàncies concretes.

Els ajustaments i adaptacions dels centres presenten unes característiques molt determinades:

- Reflecteixen la trajectòria històrica, que acaba influint en gran mesura en les decisions de com s'organitza el centre.
- La incorporació de mecanismes de millora (plans de millora o plans de qualitat) tenen efectes positius en la mesura que coincideixen amb altres elements circumstancials i característics: la implicació del conjunt del claustre, la capacitat de lideratge dels equips de direcció, un context social, laboral i econòmic propicis.



La utilització d'eines o metodologies vinculades a l'acreditació de qualitat pot actuar com a catalitzador d'una major eficàcia dels esforços per millorar l'organització i evolució del centre. Tanmateix, la relació causal que sembla deduir-se dels resultats del treball de camp quantitatiu queda matisada per les conclusions dels estudis de cas, que apunten a una certa debilitat en la relació que existeix entre l'aplicació d'aquestes metodologies (per exemple, els programes de millora del Departament) i la millora real de la gestió i organització.

Així, hi ha casos on la gestió i l'administració de l'FP als centres presenten un nivell de "sofisticació" significatiu malgrat no aplicar-se sistemes basats en aquestes certificacions. Per altra banda, en els estudis de cas es constata l'existència d'experiències de bona gestió i organització del centre amb enfocaments metodològics i tècnics molt diferents i amb independència de les eines concretes utilitzades, estiguin basades o no en processos de qualitat o de millora contínua.

El resultat, per tant, és que no hi ha una configuració concreta o normalitzada per a l'equip de direcció, més enllà de la figura de direcció, secretaria i prefectura d'estudis. La divisió departamental, la presència d'una direcció específica de l'FP o de la figura de coordinació de l'FP acaba definint-se, com s'ha indicat, d'acord amb d'elements com la trajectòria històrica del centre, la presència o no de sistemes de qualitat en el centre o l'organització i equilibris amb el claustre.

En termes generals, els centres amb una trajectòria més llarga dins l'FP presenten estructures més desenvolupades i sòlides al voltant d'aquest tipus d'ensenyament, fet que es reflecteix en el pes dins l'organigrama de l'equip directiu de persones pertanyents al col·lectiu de docents d'FP. Tanmateix, això no és una circumstància sistèmica sinó conjuntural, segons el centre de què es tracti i no directament vinculada a la aplicació dels sistemes de gestió de la qualitat.

En un altre ordre de consideracions, des del punt de vista dels criteris de gestió i eines de seguiment, els centres presenten diferències entre l'aplicació o no de sistemes de qualitat o plans estratègics. Els que apliquen aquests sistemes de qualitat compten amb un quadre de comandament o, almenys, una bateria d'indicadors integrals (acadèmics, econòmics, laborals) que permeten realitzar una valoració periòdica del nivell d'assoliment dels objectius fixats pel centre. Els centres que no apliquen sistemes de qualitat, poques vegades despleguen els mitjans de seguiment o control de la gestió, que, en aquests casos, deriva més cap a tasques d'administració. Aquest fet s'exacerba en els centres on l'FP té un pes inferior a d'altres ensenyaments obligatoris o postobligatoris. Cal assenyalar, però, que, com ja s'ha indicat, hi ha centres on els nivells de qualitat de la gestió són elevats i no utilitzen aquestes metodologies, tot i que són una clara minoria.

Aquesta diferenciació també es registra en la disponibilitat i ús de canals de participació del conjunt del claustre dins de cada centre, en la mesura que la implantació exitosa d'un sistema de qualitat requereix comptar amb una

implicació i participació efectives del conjunt del personal del centre, i també amb el paper de lideratge de l'equip directiu.

Un cop aquesta dinàmica de participació i treball s'estableix, es facilita que, més enllà de la implantació de sistemes de qualitat, en la gestió quotidiana dels centres la participació es mantingui en el conjunt dels àmbits d'administració i el professorat s'impliqui en els objectius estratègics i operatius de l'organització.

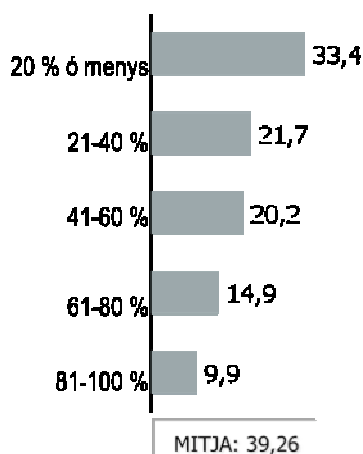
L'existència d'una participació activa com la descrita pels diferents col·lectius introdueix una millora diferencial en aquells centres en els quals, dins del claustre, conviuen diferents ensenyaments, ja que la gestió dels interessos i realitats de l'ensenyament obligatori i la formació postobligatoria requereixen la coordinació i el balanç continu entre diferents incentius i comportaments.

L'aprovació consensuada dels pressupostos, el fet de compartir objectius i criteris de gestió dins el centre o de negociar l'organització de les tasques transversals, són elements fonamentals per a assegurar la pau social dins l'organització i minimitzar els costos de transacció entre els diferents col·lectius de professorat o, fins i tot, de departaments. Aquest aspecte és molt important quan es tracta de dimensionar la inversió dins el centre, i cal equilibrar els interessos dels diferents nivells formatius i, fins i tot, dels diversos cicles formatius que hi conviuen.

En molts casos, és la implicació i l'esforç, més enllà dels límits establerts per l'exigència normativa, de les persones vinculades a l'FP la que permet el funcionament del sistema, ja que sovint l'estructura del centre (segons la normativa i les instruccions d'organització disponibles) presenta febleses que s'han de solucionar de manera local i d'acord amb les necessitats concretes de cadascun dels centres. En tot aquest procés, la capacitat de liderar per part de l'equip de direcció resulta crítica per a sumar els esforços de totes les persones que participen de la impartició de l'FP.

Els equips de direcció, que són de lluny el col·lectiu més implicat en la gestió de l'FP als centres, viuen aquesta gestió des d'una perspectiva dual, en la mesura que la formació professional ocupa, o bé un espai molt petit de les seves dedicacions a la gestió, o bé un espai majoritari en el total de les energies que dediquen a la gestió del centre.

Això implica que, per als equips directius, l'FP o bé requereix una atenció important en el conjunt de tasques quotidianes que assumeixen, o bé es pot considerar que passa desapercebuda entre d'altres problemàtiques vinculades a la resta d'ensenyaments amb els quals conviu l'FP al centre. Les respostes recollides en el treball de camp quantitatiu apunten en aquesta direcció:

**% jornada dedicada a l'FP**

Els orígens de la percepció dual detectada poden ser molt diferents:

- En alguns centres, els processos de gestió estan molt consolidats i el grau de coordinació i delegació és molt elevat, fet que redueix la càrrega de gestió general i de l'FP en particular per a l'equip directiu.
- En altres centres, l'FP no representa un ensenyament amb gaire pes i, per tant, es compleixen els criteris normatius vinculats a l'ensenyament però no es consumeixen més recursos en aquest àmbit de gestió per part de l'equip directiu.
- En alguns casos, les necessitats i presència de l'FP són molt significatives i la falta d'una estructuració adient dels processos de gestió implica un elevat consum d'esforços de l'equip directiu per afrontar al dia a dia.
- En determinades realitats, el pes de l'FP, tot i els sòlids mecanismes de gestió amb els quals es compta, genera unes dinàmiques i necessitats que acaben ocupant un espai molt important de l'activitat dels equips de direcció. Aquesta circumstància està present en aquells centres amb una trajectòria més llarga en la impartició d'aquests ensenyaments.

Els estudis de cas han permès una aproximació més directa i profunda a la realitat de les gestions vinculades a l'FP en els col·lectius de coordinació de cicles i professorat.

Des de la coordinació de l'FP en els centres, la càrrega de treball percebuda presenta una distribució similar a la dels equips de direcció; tanmateix, aquesta figura juga papers molt diferents segons el centre de què es tracti. En un extrem, la coordinació d'FP assumeix les tasques més complexes de gestió i coordinació interdepartamental i, especialment, dels elements al voltant dels acords amb empreses, l'FCT. En l'altre, la seva presència únicament respon a l'exigència normativa, però en canvi no té un paper clar ni explícit.

La situació de la coordinació de l'FP en cada centre, entre un i altre extrem, depèn tot sovint de la configuració general del centre i del pes que l'FP tingui dins els ensenyaments que s'hi imparteixen.

Des del col·lectiu del professorat també hi ha una percepció dualitzada que va des de la integració de les tasques de gestió i administració (com l'elaboració de la programació didàctica o la participació en òrgans de decisió) com a part indissociable de la feina per al bon funcionament d'aquesta i del centre, fins a una percepció allunyada d'aquestes activitats, que es veuen com una càrrega poc productiva i que desvien esforços dels veritables objectius del treball que s'ha de desenvolupar.

Hi ha una correlació entre els centres amb una major integració i cohesió i la participació més activa del professorat en tots aquests processos de gestió.

Tal i com s'ha indicat abans, en les entrevistes realitzades i els comentaris recollits en els qüestionaris, els col·lectius implicats en la gestió de l'FP (direcció, coordinació, professorat) són conscients de la necessitat de mantenir un esforç i tensions continus per assegurar el correcte desenvolupament de totes les tasques de coordinació i gestió.

El sistema, tot sovint, és incapaç d'establir un entorn suficientment estable com per mecanitzar la major part d'aquests processos i redirigir les energies ací invertides cap a altres tipus de tasques, de manera que hi ha una percepció de "pèrdua de temps" per part de les persones implicades quan dediquen part de la seva jornada a activitats no considerades didàctiques o lectives.

## 8. ORGANITZACIÓ DEL CENTRE I CLIMA SOCIAL

La formació professional no és un ensenyament amb especials problemàtiques de conflictivitat social i, en conseqüència, la gestió del conflicte no es troba excessivament present en la seva configuració lectiva. Des de la perspectiva dels diferents col·lectius consultats en el treball de camp quantitatiu i qualitatiu, el clima social que es registra a les aules d'FP no presenta unes dificultats específiques amb relació a d'altres tipus d'ensenyaments. De fet, les opinions i dades recopilades semblen indicar que, a l'FP, el nivell de conflictivitat percebuda és inferior a la resta d'ensenyaments obligatoris i postobligatoris.

Dit això, el clima social i les circumstàncies de convivència varien segons el tipus de cicle formatiu que es tracti. Als cicles de grau mitjà, les dinàmiques que es registren estan més vinculades a les que poden existir en els ensenyaments obligatoris, tant per la mitjana d'edat de l'alumnat com per la seva procedència majoritària de l'ESO. Als cicles de grau superior, en canvi, les dinàmiques que es registren estan molt vinculades amb el factor mercat de treball i la necessitat d'assegurar la inserció laboral; això determina des d'elements com l'assistència mitjana, fins al potencial abandonament dels estudis abans de la seva finalització. No hi ha, però, una conflictivitat específica vinculada a aspectes sociodemogràfics com, per exemple, el risc d'exclusió social o comportaments conflictius dins els recintes dels centres educatius o en els llocs de treball de l'FCT.

El que sí que s'ha detectat és una complexitat elevada de la convivència de l'FP amb els ensenyaments obligatoris, tant des del punt de vista de la gestió dels espais (per exemple, gestionar un centre tancat enfront dels centres oberts propis d'alumnat amb majoria d'edat, o distribuir els temps d'estudi i aulari per a minimitzar les interferències entre ensenyaments), com dels horaris o trànsit en les instal·lacions. Si bé algunes de les persones que han participat en els estudis de cas destaquen l'enriquiment que pot suposar aquesta convivència per a l'alumnat, hi ha factors que dificulten clarament l'operativa d'un centre d'aquestes característiques.

Pel que fa a la configuració de l'FP, la composició de l'alumnat té peculiaritats en la mesura que no sempre respon a la realitat del territori més immediat, ja que en l'accés als ensenyaments intervé el factor de tipologia de cicle i vocacionalitat.

En general, cap dels col·lectius implicats en la gestió i impartició de l'FP no percep especials problemàtiques en la composició de les aules, tot i que en algun cas es posa de manifest que aquest factor és un dels que es té en compte a l'hora de realitzar la programació didàctica o preparar la impartició dels cicles.

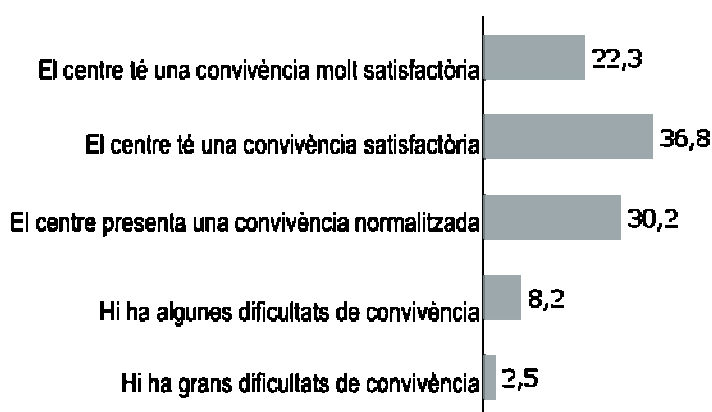
Ara bé, amb relació amb allò exposat anteriorment, cal valorar quin paper ha de jugar el centre, a mitjà termini, en altres subsistemes de formació professional, com els ocupacionals o continus i, per tant, com combinar, dins d'un mateix espai, un ventall de perfils i interessos tan heterogenis com els que poden arribar a confluïr en un únic grup. L'impacte més directe es pot produir en els

cicles de grau mitjà, espai en el qual es podrien trobar els ventalls més significatius de perfils sociodemogràfics per les diferents vies d'accés possibles.

### 8.1. Clima social des de la perspectiva de l'alumnat

Les opinions de l'alumnat recollides en el treball de camp quantitatiu reforcen la percepció que, en l'àmbit de la convivència als centres, l'FP no presenta problemàtiques particulars. El clima social rep, també, una valoració majoritàriament positiva per part dels alumnes consultats en el treball de camp quantitatiu:

#### Valoració de la convivència acadèmica i social del centre



### 8.2. Clima social des de la perspectiva del professorat

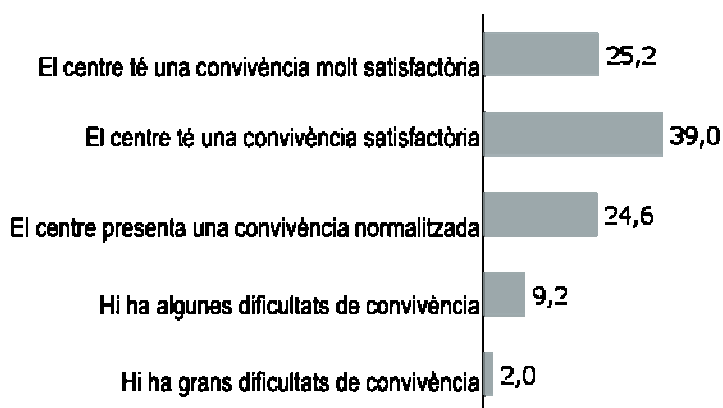
El professorat valora positivament, en termes generals, la convivència als centres educatius, incloent-hi els àmbits de coordinació amb els equips de direcció i el desenvolupament de la seva feina.

No es detecten àmbits de conflictivitat específica, tot i que sí que s'expressa certa insatisfacció pels mecanismes de participació i suport en la realització de les tasques generals d'administració i docència al centre. En moltes ocasions es posa de manifest la falta de canals articulats o explícits per a vehicular l'opinió i necessitats del col·lectiu, tant dins els centres com cap al Departament d'Educació.

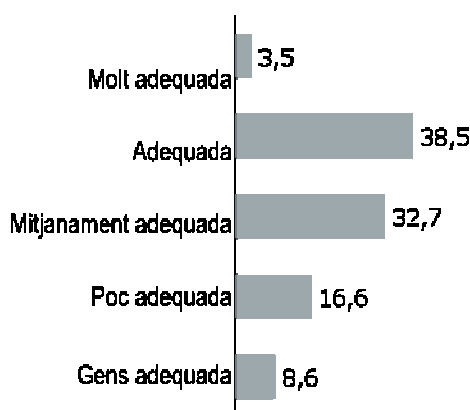
La percepció és que, si bé no hi ha un conflicte específic i substantiu que generi un malestar concret, no sempre es troben els espais per a estar amb una certa comoditat dins l'estructura del centre i, per extensió, del Departament.

El col·lectiu docent, per tant, valora com a positiva la convivència dins les aules i, com a element de menys afecció, podria considerar-se l'estructura organitzativa del centre, ja que, tant als estudis de cas com a les opinions recollides en el treball quantitatiu, les valoracions al voltant d'aquest àmbit es poden considerar com a tèbies.

### Valoració de la convivència acadèmica i social del centre



### Adequació estructura d'organització dels centres



### 8.3. Clima social des de la perspectiva dels equips de direcció i coordinació

Des de la perspectiva de la direcció, el clima social als centres és prou positiu i no es detecten grans focus de conflicte, tot i que no s'amaguen certes tensions amb el professorat o les dificultats que poden sorgir d'uns grups amb alts nivells d'heterogeneïtat i dificultats per a la seva gestió social.

Els equips de direcció compten, des de la seva perspectiva, amb els mitjans i mecanismes per afrontar aquestes situacions, tot i que, a la vegada, emfasitzen la necessitat de disposar d'un professorat implicat i amb capacitat d'aportació per resoldre les situacions de major tensió i, sobretot, prevenir-les.

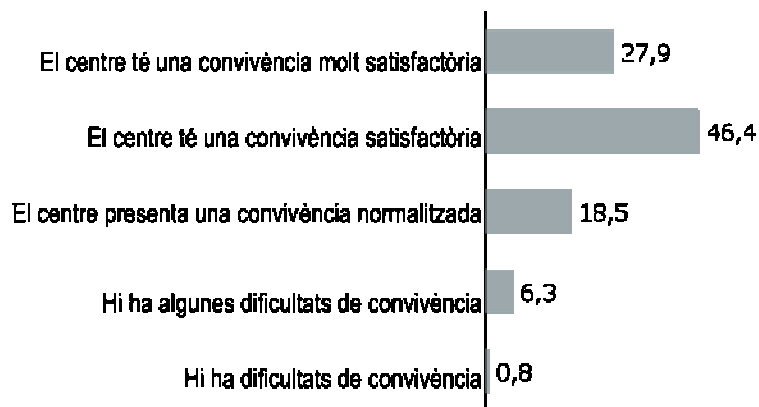
Això implica que els factors de "tensió" dins els centres que es valoren des dels equips de direcció no tenen necessàriament una relació directa amb el fet de l'FP com a ensenyament i sí amb tres elements vinculats en l'encaix de la formació professional dins el centre:

- El perfil del professorat que imparteix la formació i la seva implicació en la gestió del centre.

- La disponibilitat d'espais i recursos per assegurar la qualitat de la impartició.
- La coordinació de la presència de l'FP amb altres tipus d'ensenyament obligatori i postobligatori.

La valoració des d'una perspectiva "social" de la convivència, com es pot apreciar, és positiva:

#### **Valoració convivència acadèmica i social**





## 9. VINCULACIÓ ENTRE ELS CENTRES I L'ENTORN TERRITORIAL

### 9.1. Consideracions generals sobre la relació dels centres amb l'entorn

La vinculació entre els centres i el seu entorn territorial més immediat presenta una elevada heterogeneïtat, en funció de les circumstàncies i fins i tot de les actituds dels equips de direcció i professorat.

Això explica que no hi hagi, de manera generalitzada, un únic conjunt de mecanismes d'imbricació o interrelació entre el centre i el seu entorn, sia institucional, social o econòmic. Aquestes relacions es basen en la capacitat de generació i gestió de xarxes socials de les persones implicades en el centre, incloent-hi col·lectius com el d'exalumnes o entitats i empreses vinculades a la formació en el centre de treball.

Així, el centre no té un paper preassignat des del Departament quant a la seva funció vertebradora o integradora dins l'entorn territorial on s'ubica. D'acord amb la voluntat de l'equip de direcció i les persones implicades en la impartició dels diferents cicles, el centre participa de manera més o menys intensa en les activitats propiciades pel teixit associatiu o cívic del territori.<sup>12</sup>

Aquest fet té implicacions en la capacitat del centre per incidir, en la mesura del possible (i amb les limitacions ja indicades en altres apartats d'aquest document), en algunes variables com:

- La captació de persones interessades en l'FP i les possibilitats de difusió dels ensenyaments del centre en un context i cap a un col·lectiu (les famílies) determinats, al marge dels "vehicles oficials" (jornades de portes obertes, fires, etc.), en un treball més de fons i de llarg recorregut.
- La generació d'una nova imatge dels centres educatius i, en general, de l'FP des d'una perspectiva menys "acadèmica" i més pròxima a la realitat de les poblacions o comarques on estan situats.
- La captació d'informació i dades sobre les necessitats, percepcions i objectius de les persones de l'entorn dels centres respecte a la funció d'aquests i l'oferta que voldrien / esperarien trobar.

De manera més extensa, la interrelació dels centres amb l'entorn presenta debilitat en la mesura que, si tinguessin una major presència en el territori, podrien contribuir a millorar la valoració de l'FP en l'entorn familiar i fins i tot compensar la falta d'esforços de difusió en altres àmbits o per altres mitjans.

Aquesta situació s'estén a la vinculació amb les empreses, associacions empresarials, gremials o sindicals. No hi ha cap instrucció específica o homogènia quant a la relació del centre amb aquests altres col·lectius presents al territori i, per tant, es produeix una forta variabilitat en aquest àmbit, fruit de

---

<sup>12</sup> Aquest element ja es va posar de manifest en l'anàlisi de l'estructura orgànica desenvolupada en la línia 3 del Marc d'avaluació.

les relacions personals preexistents o desenvolupades al llarg d'activitats com l'FCT.

Els mecanismes de captació o aproximació a les empreses són, sovint, l'experiència professional prèvia del professorat o els treballs i activitats extraacadèmiques que es desenvolupen paral·lelament a la docència. La figura de la prospecció empresarial està poc desenvolupada i únicament un nombre reduït de centres compta amb una funció o un perfil similar.

En termes de sistema, les eines disponibles per a realitzar o planificar aquest tipus de tasques són poques. No hi ha una figura de facilitació que tingui com a responsabilitat assignada aquest tipus d'activitats; tampoc no s'ha detectat una formació complementària específica en aquest àmbit o la seva incorporació dins els perfils de requeriments al professorat o a l'equip directiu.

Per tant, no existeix un llinar comú a tots els centres al voltant de la captació i sensibilització empresarial, sinó una màxima diversitat i heterogeneïtat, per la qual cada centre es pot considerar pràcticament una entitat singular en aquesta qüestió.

Des del punt de vista de l'FP com a sistema, aquesta configuració presenta debilitats estructurals, ja que aquest tipus de formació exigeix, per la seva pròpia configuració, comptar amb el suport d'agents econòmics i socials. Aquests agents estan implicats en organismes o òrgans de participació en nivells administratius molt genèrics (per exemple, el Consell Català de l'FP) o vinculats a relacions personals en centres concrets.

No es detecten, però, mecanismes formalitzats de coordinació en un nivell intermedi, és a dir, amb una vinculació pròpia de l'estructura de centres (i no només centres específics) i el teixit productiu en el territori on s'ubiquen, des d'una perspectiva integral.

La descripció i reflexió realitzades al voltant dels dos àmbits anteriors (societat civil i empresariat) és extensible al món de les administracions públiques i, molt específicament, les locals.

És cert que existeixen exemples diferencials, com ara el de l'Ajuntament de Barcelona (dins el Consorci que substitueix, precisament, tot un Servei Territorial en l'última reforma del Departament, i que gestiona el pressupost més elevat de difusió i publicitat de l'FP), o altres municipis com l'Hospitalet de Llobregat i Terrassa, en situacions similars. Tanmateix, de nou des d'una perspectiva de sistema, aquesta coordinació i col·laboració no està garantida si no és a través de la implicació activa i específica de persones concretes (des de coordinadors territorials o de centre de l'FP, fins a equips tècnics o polítics concrets).

Aquesta circumstància implica que un volum important de recursos desenvolupats en el nivell de les Administracions Públiques al voltant de tasques de gran interès per a l'FP (com, per exemple, l'orientació i la inserció,

la sensibilització i l'aproximació a col·lectius específics) no s'aprofiten en el context dels centres educatius, on l'efecte multiplicador podria ser notable.

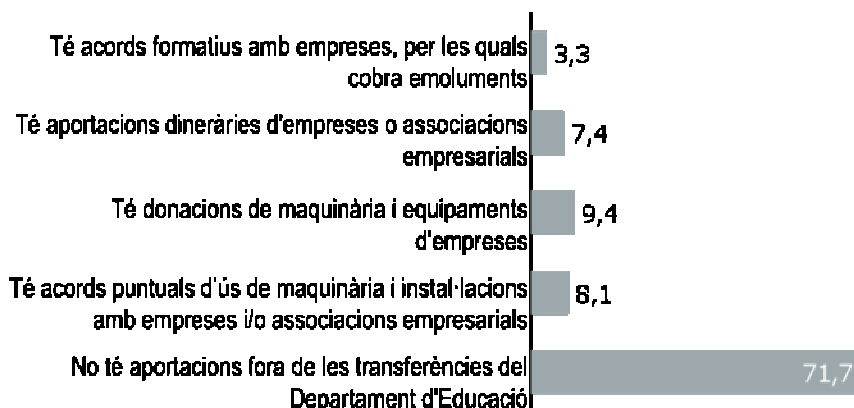
En tant que no hi ha una campanya sistemàtica sobre l'FP i la seva percepció per part del teixit social des de nivells més centralitzats, els centres educatius poden desenvolupar un paper molt important en la millora d'aquesta percepció en cada espai municipal concret. Tanmateix, tal i com s'ha comentat, no hi ha un protocol o eines específiques que facilitin assolir un mínim comú a tots els centres, i la variabilitat i la dependència personals d'aquestes interrelacions són molt elevades. Els esforços permeten assolir resultats concrets i molt localitzats, però amb una difícil extensió al conjunt de centres o Serveis Territorials.

Així, dins un mapa institucional "virtual" de qualsevol territori a Catalunya, amb un centre educatiu que imparteix FP, les interconnexions amb les empreses, associacions, sindicats o administracions públiques, des del punt de vista del sistema, són mínimes o nul·les. En el dibuix del sistema no s'incorporen com a propis els vincles que es poden establir amb aquestes institucions, almenys des del punt de vista dels centres, els quals no compten amb unes referències o pautes clares per aproximar-se als col·lectius del territori. Cada centre estableix allò que li sembla més útil o més senzill, a partir de l'experiència històrica i les capacitats de les persones involucrades en l'FP al centre.

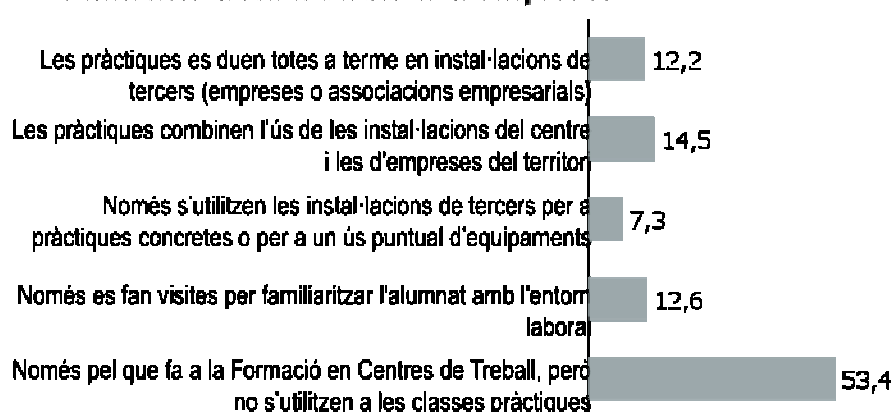
Només en aquells centres amb un determinat perfil d'equip directiu o una implicació específica de la direcció i del professorat es poden identificar canals, formals o informals, d'interrelació amb l'entorn.

Tal i com es pot apreciar en els gràfics següents, els col·lectius de direcció i professorat identifiquen baixos nivells d'interrelació entre el centre i el context territorial més immediat. En el cas dels equips de direcció, els acords identificats tenen més a veure amb col·laboracions puntuals o realització de l'FCT que no pas amb acords estratègics a mitjà i llarg termini:

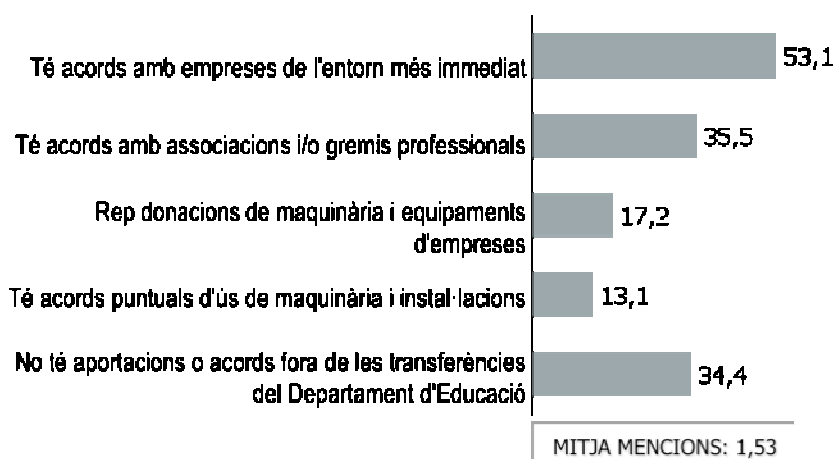
### Aportacions de tercers



### Utilització d'Instal·lacions d'empreses

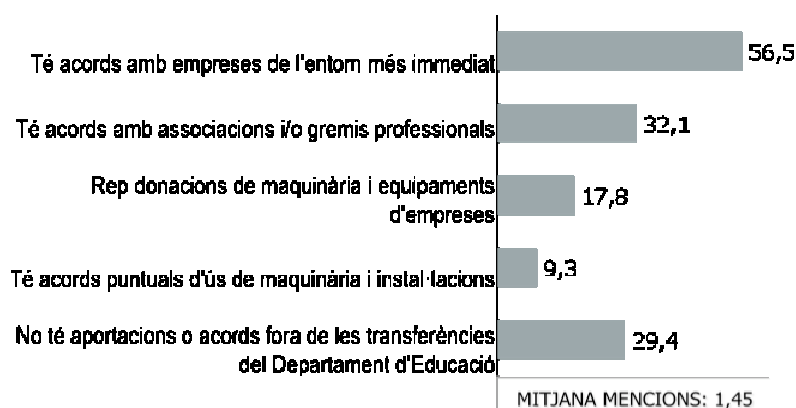


### Acords amb empreses/ associacions



Tal i com s'ha esmentat, els acords assolits es vinculen de manera molt directa a la realització de l'FCT, i només una tercera part dels centres reconeix una vinculació més o menys estable amb entitats que tenen un abast territorial o sectorial superiors al d'una empresa. La formalització operativa i material d'aquests acords, d'altra banda, no arriba a una quarta part dels centres que declaren que disposen d'aquest tipus d'acords.

En el cas del professorat, les percepcions coincideixen amb les dels equips de direcció: es ressenyen fonamentalment els acords de realització de l'FCT, però no hi ha una percepció de nivells d'implicació elevats entre el centre i el seu context socioeconòmic i empresarial.

**Acords amb empreses/ associacions****9.2. Consideracions generals sobre la relació dels centres amb el mercat de treball més immediat**

Una de les característiques principals a les quals ha de donar resposta la formació professional és la seva vinculació directa i necessàriament estructural amb la realitat del mercat de treball i l'evolució dels sectors econòmics del país.

Des de la perspectiva de la seva planificació i implantació en el territori, l'FP ha de respondre, almenys, a tres variables diferencials:

- Les necessitats i requeriments derivats de les dinàmiques del Departament d'Educació i la programació dels seus recursos en els diferents centres que ofereixen l'FP.
- Les característiques del mercat de treball més pròxim als centres, on previsiblement s'establiran els contactes més directes entre el centre i les empreses, tant en la fase didàctica (per exemple, l'FCT) com en la posterior inserció laboral de l'alumnat graduat.
- La caracterització del model productiu i l'evolució dels diferents sectors econòmics del país i, per tant, la demanda potencial total de perfils laborals vinculats a la formació proporcionada per l'FP.

En altres apartats del document s'ha analitzat el procés de planificació del mapa de l'FP des de la perspectiva de les necessitats i requeriments del Departament i la participació dels centres en el procés. Des de la perspectiva del mercat de treball i l'estructura productiva, dels canals d'incorporació de la informació i, més concretament, de la realitat més pròxima als centres, s'ha de fer una consideració global abans de descriure el grau d'interrelació.

La incorporació de la realitat socioeconòmica més immediata a la planificació dels centres presenta avantatges i inconvenients o riscos:

- Entre els avantatges, cal mencionar el fet que incrementa la capacitat del centre per ajustar els perfils formatius a la realitat que troben les

persones graduades un cop acaben els seus estudis i s'integren en el mercat laboral; també permet incorporar aquells aspectes didàctics o tècnics més pròxims a la realitat dels entorns empresarials i les eines i mètodes d'organització del treball amb els quals compten les empreses on treballaran els futurs graduats; finalment, pot facilitar la realització de l'FCT i millorar, en termes generals, la formació pràctica de l'alumnat.

- Entre els riscos, es pot apuntar una potencial pèrdua de visió global de la família i especialitat concreta, com a conseqüència d'una especialització de l'oferta molt lligada a empreses o sectors particulars des del punt de vista territorial-local però no necessàriament de país; en el límit, es produiria una relació "captiva" entre determinades empreses i centres formatius, en què, a canvi de la incorporació relativament ràpida de l'alumnat, es generarien perfils laborals molt específics, que es podrien trobar amb dificultats a l'hora d'incorporar-se a d'altres empreses, fins i tot del mateix sector, en cas de reducció de la capacitat de generar ocupació.

En aquest punt es detecta un difícil equilibri entre el reconeixement i la capacitat d'integrar la realitat concreta de les empreses a Catalunya i l'efecte que això pot tenir sobre una excessiva especialització de la formació o de les titulacions obtingudes en la formació professional reglada vers altres formats d'instrucció al llarg de la vida que podrien assumir de manera més directa aquest paper.

Com a part dels treballs d'avaluació de la línia 4 s'ha incorporat l'anàlisi de la realitat del mercat de treball i l'estructura productiva dels Serveis Territorials, amb l'objectiu d'identificar vinculacions clares entre l'oferta de l'FP en el territori i la seva configuració des del punt de vista productiu.

En termes concrets, les relacions entre els centres i l'entorn socioeconòmic presenten unes dinàmiques i particularitats que condicionen les solucions aplicades per a la vinculació dels centres i el seu entorn.

Tanmateix, de l'anàlisi no es deriva una vinculació necessària entre els centres i la configuració empresarial del territori; òbviament, l'oferta formativa de l'FP i les mateixes empreses s'enfronten a tendències i forces amb una evolució similar (des del punt de vista tècnic i d'organització del treball), que apropen les realitats d'un i altre àmbit. No s'identifiquen, però, mecanismes de lligam o "feedback" mutu entre ells i que els correlacionin.

Hi ha situacions peculiars, com és el Servei Territorial de Barcelona-Ciutat (actualment, substituït per un Consorci), on l'oferta formativa és molt extensa i diversificada, fet que contrasta amb la resta de Serveis Territorials, que presenten una diversificació menor; això pot vincular-se tant a la realitat del territori, és a dir, a l'estructura productiva de Barcelona i la seva àrea més immediata, com al pes de la tradició i història de molts centres d'FP situats en la ciutat.

Barcelona Comarques, d'altra banda, és un Servei Territorial caracteritzat per la concentració de centres d'FP que imparteixen formació professional específica. Això té una explicació en part demogràfica (en concentrar vuit comarques amb una densitat poblacional important) i en part històrica. En el primer cas, per la incorporació de població en edat d'estudis, "expulsada" de Barcelona ciutat per motius lligats a l'evolució del mercat de l'habitatge, fet que incrementa la possibilitat de generació de grups d'alumnat, famílies i especialitats; en el segon cas, hi ha nuclis de població amb una tradició industrial molt llarga i una forta vinculació amb la formació professional des de fa moltes dècades. Un dels aspectes a tenir en compte en aquest territori és la fragmentació progressiva de l'estructura productiva, on les PIME generen prop del 60% del total de l'ocupació al territori i que, des del punt de vista dels treballs dels centres, pot dificultar l'establiment d'acords vinculats a l'FCT, una de les vies principals d'inserció sociolaboral "pràctica" des dels centres i d'intercanvi i assimilació de la realitat empresarial.

L'estructura de l'oferta formativa i la productiva presenten un nivell d'heterogeneïtat similar, tot i que les estructures concretes d'una i altra no són idèntiques.

En el cas del Baix Llobregat-Anoia, les seves característiques són molt similars a les descrites per a Barcelona Comarques, atès el pes del Baix Llobregat, la seva estructura productiva i la història acumulada tant des del punt de vista d'activitats amb una forta vinculació tradicional a l'FP (en el sector industrial, principalment; com, per exemple, l'automoció), com de centre des d'on s'imparteix aquesta formació. Les estructures d'oferta formativa i productiva sí que presenten una certa vinculació, ja que la presència d'importants empreses tractores en sectors productius amb un pes comarcal específic afavoreix la presència de centres amb famílies i especialitats que es poden beneficiar d'acords i col·laboracions amb elles.

Tanmateix, ambdues comarques han viscut un procés de terciarització i desplaçament vers les activitats de serveis que tenen com a conseqüència dues tendències: l'increment de PIME de serveis (amb les dificultats abans indicades en l'àmbit de l'FCT) i un increment en el nombre de centres amb oferta potencial d'FP, en disminuir (en termes relatius) la necessitat d'equipaments i espais especialitzats. Val a dir, però, que tot i la presència de vinculacions relativament sòlides entre espais productius i centres, les conclusions generals sobre el grau de vinculació entre FP i entorn socioeconòmic també són aplicables a aquest Servei Territorial, tot i que de manera, potser, més matisada.

El Servei Territorial del Vallès Occidental, en trobar-se directament a la corona metropolitana de Barcelona, recull una evolució i vinculació similar a la descrita al Baix Llobregat-Anoia i Barcelona-Comarques.

Pel que fa als Serveis Territorials de Lleida, Girona, Tarragona i Terres de l'Ebre, presenten dinàmiques molt similars entre ells, vinculades al creixement demogràfic (especialment acusat a Girona i Tarragona) i a una oferta formativa que, amb l'excepció de determinats sectors industrials (com la química o

l'agroalimentària), és relativament inespecífica i, per tant, susceptible de fornir tot tipus de sectors econòmics (administració, màrqueting, informàtica, etc.). Per tant, la vinculació en termes d'especificitat de la formació respecte a l'estructura productiva no presenta una caracterització gaire forta. D'altra banda, la dimensió de les empreses i la tipologia d'activitats terciàries limiten potencialment la capacitat dels centres per vincular-se amb les empreses a través, per exemple, de l'FCT.

Així, de l'anàlisi de la informació disponible no es pot determinar l'existència d'una vinculació necessària i forta entre l'estructura productiva de l'entorn dels centres i la seva oferta d'FP, tot i que a nivell "macro" (és a dir, des del punt de vista del mapa productiu) hi ha una certa correlació entre ambdues. Tanmateix, l'origen específic d'aquest ajustament no sembla respondre tant a la incorporació d'*inputs* específics d'informació vinculada a allò que podria anomenar-se un "observatori del mercat de treball i el sector productiu" en el procés de planificació, com a una progressiva disminució de la demanda de places d'FP en aquells ensenyaments amb una vinculació més forta als sectors industrials històrics, substituïts per altres famílies més inespecífiques (o generalistes) o, en menys casos, per nous sectors emergents.



## **10. INTERRELACIÓ ENTRE L'ESTRUCTURA ORGÀNICA I L'ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL SISTEMA D'FP A CATALUNYA**

### **10.1. Consideracions generals sobre la interrelació de l'estructura orgànica i la funcional de l'FP**

Els nivells d'interrelació entre les estructures definides al marc de l'avaluació com orgànica i funcional són, des del punt de vista formal, clares i explícites, ja que estan marcades per la normativa aplicable.

Tanmateix, aquest primer nivell d'interrelació té un sentit unidireccional molt notable, des d'una perspectiva de "dalt a baix". L'estructura orgànica és l'encarregada de generar un marc estable per al desenvolupament de les activitats pròpies de l'estructura funcional, amb la corresponent dotació de recursos, en un sentit ampli, com també de sistemes de seguiment, control i informació des d'aquesta última estructura, amb l'objectiu d'ajustar i retroalimentar els processos de programació i gestió de l'estructura orgànica.

Aquest dibuix, des de la perspectiva de l'estructura orgànica i tal i com s'ha posat de manifest en l'anàlisi de la línia 3 del marc d'avaluació, presenta dificultats en el desplegament d'una configuració com la descrita.

D'una banda, la dispersió de les competències i capacitats jurídiques i tècniques en una matriu de responsabilitats complexa i amb certs tapaments competencials, dificulta l'existència de canals unívocs i d'interlocució directa. Fomenta, a més, l'establiment de vies informals alternatives als canals dissenyats inicialment entre els centres educatius i els diferents serveis del Departament d'Educació.

D'altra banda, l'estructura administrativa i la dificultat per homogeneïtzar i concentrar la informació necessària condueixen a un ús intensiu de vehicles formals (instruccions, regulacions, decrets, etc.) que, si bé són sòlids des del punt de vista normatiu, no sempre tenen en consideració la seva translació operativa i pràctica als centres i, per tant, la seva incorporació a l'estructura funcional.

Això comporta que, a efectes pràctics, es produeixi una divergència entre l'estructura construïda des del nivell orgànic mitjançant els vehicles administratius abans indicats i la realitat operativa de l'estructura funcional. Els centres incorporen, interpreten i també ajusten les instruccions rebudes a la seva problemàtica particular, i això té dues conseqüències directes:

- En la mesura que els canals disponibles no incorporen mitjans per recollir informació fora de la seva estructura formalitzada, hi ha dades i informació que queden fora de l'abast de l'estructura orgànica, per la qual cosa es requereix la seva recopilació a posteriori, amb un ús de contactes paral·lels o suplementaris als inicialment previstos i amb un increment de la complexitat global del sistema i la seva posterior gestió.

- Les possibilitats d'ajustar els missatges i canals a la realitat dels centres es redueixen en la proporció que, des dels punts de contacte al territori, ja es fa un esforç per “traduir” les dades i la informació generades a les dades i formats sol·licitats des del Departament. Des del moment que les dades s'incorporen novament al sistema a través dels indicadors i variables prèviament dissenyats (gràcies al treball de “traducció” per part dels centres), el sistema no pot detectar les incidències, ja que les dades que rep estan convenientment adaptades a les exigències i requeriments inicials establerts per les instruccions.

Cal afegir que no hi ha indicadors o “testimonis” d'alerta que puguin detectar les divergències existents entre les variables d'ús i el seguiment dels sistemes d'informació centrals i la realitat dels centres. Per tant, dins del sistema no hi ha aprenentatge organitzatiu ni plasticitat per a una adaptació progressiva, a partir dels *inputs* obtinguts en el territori.

Des dels centres educatius i el personal que els gestiona i hi treballa es percep una falta de mitjans de retorn i comunicació als serveis del Departament. La unidireccionalitat abans indicada es percep com un estil d'administració i gestió, on la realitat dels centres poques vegades arriba als nivells administratius on es realitzen els dissenys i s'elaboren les instruccions i normativa d'aplicació posterior als centres.

És cert que l'ús d'eines menys formals o l'aplicació de tècniques de participació activa presenten dificultats, atesa l'extensió i diversitat dels agents implicats en la impartició de l'FP dins l'estructura funcional. Tanmateix, la manca de vehicles estructurats per expressar opinions, participar del sistema i aproximar la realitat de l'estructura orgànica a la funcional comporta una progressiva percepció de distància amb la resta del Departament per part dels centres educatius.

## **10.2. Consideracions sobre la interrelació de l'estructura orgànica i la funcional de l'FP: planificació de l'FP i participació activa dels centres**

Els resultats i principals conclusions de l'avaluació de la línia 4 (estructura funcional) són consistents amb les principals característiques identificades en l'avaluació de la línia 3 del marc d'avaluació, d'estructura orgànica del sistema de l'FP reglada a Catalunya.

La participació en el desenvolupament de la planificació de l'FP es percep des dels centres com a limitada; dins d'aquesta perspectiva s'inclou també el paper de l'Institut Català de les Qualificacions Professionals.

Tal i com s'ha registrat en el treball de camp quantitatiu desenvolupat, les persones consultades en els centres han traslladat, tant en les seves respostes com en els comentaris afegits als formularis, un desconeixement sobre l'existència de canals formalitzats per contribuir a les tasques de planificació de l'FP.

També han traslladat un desconeixement relativament elevat de la tasca de l'ICQP, especialment en les activitats que tenen una repercussió més directa en l'FP. Un nombre majoritari del professorat participant en el treball de camp ha expressat un coneixement baix o molt baix de les actuacions de l'Institut. En els treballs vinculats als estudis de cas, el professorat més implicat en les activitats de planificació (a través de grups de treball específics del Departament) reconeixien l'escàs relleu de l'ICQP dins les tasques quotidianes del professorat o el nivell relativament baix d'informació disponible. En cap cas no s'han detectat mecanismes sistematitzats de recopilació d'informació en l'àmbit del professorat.

En els treballs d'avaluació de la línia 3 es van identificar, en el cas de l'ICQP, sistemes de treball vinculats a la participació agregada dels principals agents socioeconòmics (empresarials i sindicals), però amb poca participació d'agents vinculats a la impartició o valoració posterior (per exemple, a través de les tasques de reconeixement o certificació de competències) dels perfils professionals sobre els quals es treballa.

Així, des dels centres no s'identifiquen vies concretes des de les quals vehicular consultes i/o participar dels treballs de l'Institut pel que fa a la realitat viscuda en la impartició dels ensenyaments i el contacte amb les empreses (per exemple, a través de l'FCT).

En la mesura que els treballs de l'ICQP afecten els mateixos continguts dels mòduls formatius o les necessitats que han de cobrir els centres per incorporar les persones amb certificacions professionals, un major coneixement de les seves activitats i una major interacció de l'ICQP amb els mateixos centres milloraria la posterior adaptació curricular derivada dels seus treballs a la realitat de l'estructura funcional de l'FP.

Per tant, un increment del perfil públic de l'ICQP, en termes dels centres educatius, podria redundar en una millor integració, en les programacions didàctiques (més enllà dels requeriments normatius), dels desenvolupaments dels perfils professionals de l'FP.

### **10.3. Consideracions sobre la interrelació de l'estructura orgànica i la funcional de l'FP: dotació de recursos i factor centre**

Els resultats assolits reforcen les conclusions i resultats de l'avaluació de la línia 3 del marc d'avaluació. Les dificultats i limitacions en la dotació dels recursos (específicament des del punt de vista de la seva gestió i operativa) es confirmen en els mitjans dels quals disposen els centres per a la gestió i aplicació de les partides pressupostàries, que com s'ha vist tenen limitacions en el seu ús operatiu al territori.

L'aplicatiu SAGA no ha facilitat l'ús dels sistemes d'informació associats als serveis centrals del Departament quant a la gestió pressupostària. Això incentiva la utilització de sistemes de gestió alternatius, propis de cada centre i amb un cert nivell d'opacitat per als serveis centrals, que només obté

informació a través de l'ingrés de dades en el SAGA o les activitats d'intervenció de comptes.

Això suposa que la informació de retorn que es genera als centres no sempre disposa dels canals pertinents per recollir plenament la seva realitat econòmica i financera. Si bé SAGA hauria de cobrir aquestes necessitats, la seva aplicació no assoleix els objectius per als quals es va crear.

Els serveis centrals del Departament han de treballar, així doncs, des de la perspectiva de les seves disponibilitats pressupostàries i amb un baix retorn dels recursos efectivament disponibles en cada centre. Per tant, la programació pressupostària, en el nivell agregat i de sistema, respon a la capacitat d'inversió i despesa de la Generalitat de Catalunya i no als ingressos i recursos globals amb què comptaria el sistema de l'FP.

Això implica que el ritme de millora i dotació de materials didàctics es mou per la capacitat de despesa dels pressupostos generals de la Generalitat i no, per exemple, per l'interès o capacitat d'un determinat sector econòmic per a potenciar la capacitat de les persones que ocupa o ocuparà en un futur pròxim.

#### **10.4. Consideracions sobre la interrelació de l'estructura orgànica i la funcional de l'FP: estructura organitzativa i dotació de recursos humans**

Les conclusions al voltant dels mecanismes d'assignació de personal i la seva organització en els centres que s'obtenen de l'anàlisi de la línia 4 són consistents amb les valoracions realitzades sobre la línia 3 del marc d'avaluació.

Es confirmen els punts forts i febles que s'havien detectat en el funcionament dels diferents serveis del Departament, inclòs el paper de la Inspecció en la gestió (i millora de la gestió) dels centres.

El paper de la Inspecció d'Educació és relativament poc conegut per part del col·lectiu de professors. Des dels equips de direcció es valora la implicació de les persones, però, des del punt de vista del sistema, no tant la contribució del servei a l'organització del centre.

En aquest sentit, tal i com es va manifestar en l'avaluació de la línia 3, hi ha dues aproximacions divergents que valoren en diferent mesura els avantatges i inconvenients de comptar amb persones especialitzades en la realitat de la gestió de l'FP i el grau de profunditat amb el qual es poden enfrontar a la complexitat d'un centre amb una impartició majoritària d'FP. Les complicitats que aquest fet podria generar en la gestió del dia a dia no es troben i, per tant, el paper de suport i assistència que la Inspecció també podria desenvolupar no té el protagonisme que podria assolir.

D'altra banda, el paper dels serveis en la implantació d'estratègies o mecanismes de millora contínua en l'FP no sempre està clarament definit i, en

aquesta circumstància, des dels centres no es té constància de fins a quin punt es pot comptar amb la seva col·laboració activa en la implantació d'eines com la planificació estratègica, vers altres figures de control i auditoria com les de les persones implicades en una entitat certificadora de qualitat.

Quant a l'assignació de personal i la coordinació dels diferents grups i cicles, val a dir que la realitat concreta de cada centre difícilment es pot conèixer des dels serveis centrals o fins i tot territorials, atesa la plasticitat d'aquesta realitat i els microajustaments que cal fer al llarg de l'any lectiu.

Això implica que, tal i com es constatava en els treballs d'avaluació de la línia 3, els dos punts "d'aproximació" entre els sistemes d'administració del Departament i els centres siguin l'inici i el final del curs lectiu, on es quadren els recursos inicialment dotats i finalment utilitzats. Pel camí, obtenir la informació de manera centralitzada i en "temps real" presenta importants dificultats i, de vegades, resulta impossible.



## 11. CONCLUSIONS

### 11.1. Aspectes generals de l'estructura funcional

Des de la perspectiva dels criteris establerts en la matriu de l'avaluació, pot fer-se el resum següent a partir dels treballs d'avaluació duts a terme:

- L'eficàcia en les funcions dels centres educatius es pot considerar com a suficient, tot i que hi ha algunes debilitats estructurals que penalitzen certs factors de funcionament.

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 d'espais per assolir els mínims exigits pels currículums de les diferents famílies i especialitats; hi ha professorat disponible per a impartir els mòduls formatius. Tanmateix, aquesta eficàcia es basa en un equilibri de configuració i de recursos que pot ser difícil de mantenir a mitjà i llarg termini, en la mesura que es produeixin canvis en l'entorn socioeconòmic i el model productiu del país i la capacitat de resposta del sistema estigui limitada per les debilitats existents.

- L'eficiència en les funcions dels centres educatius 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 la resta de serveis del Departament d'Educació s'han d'invertir molts recursos (materials, personals i financers) que podrien reduir-se amb una millora en la gestió operativa en el mateix àmbit dels centres.
- La sostenibilitat del sistema 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 l'FP no s'ajusten amb un automatisme suficient a les transformacions de l'entorn. Com a estructura "aïllada", des d'un punt de vista endògen, és prou robusta com per a 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 sostenibilitat s'ha de matisar. Els *inputs* que rep el sistema de variacions i evolució de l'entorn arriben a concretar-se en la realitat dels centres amb dificultats. D'altra banda, els centres tenen recursos i competències limitades per ajustar els continguts que imparteixen a l'evolució general del teixit socioeconòmic del conjunt del país.

## 11.2. Organització i estructura dels centres

Des dels serveis del Departament d'Educació es fa un esforç per establir uns mínims comuns a tots els centres, homogeneïtzant els criteris didàctics, acadèmics, organitzatius i administratius. Les instruccions d'inici de curs (viscudes als centres com quelcom complex i feixuc), les regulacions i paràmetres d'organització dels cicles, la tipologia de mòduls formatius, especialitats i famílies, etc., predeterminen teòricament com s'han d'organitzar els centres.

Els equips de direcció i el professorat han d'ajustar i articular el funcionament del centre d'acord amb aquesta normativa administrativa i tècnica. Tanmateix, la seva aplicació pràctica presenta una important dispersió, que no respon a una divergència sistemàtica, és a dir, derivada directament de les previsions del sistema: la dispersió és producte de les realitats pròpies de cada centre i, molt especialment, del tarannà i característiques de l'equip directiu, de la seva capacitat de lideratge, dels perfils personals i de la cohesió del claustre o de la resposta de l'alumnat a la mateixa organització dels ensenyaments.

Particularment, la definició del sistema, tant en termes d'organigrama com de recursos i eines de suport a la gestió i administració dels centres, presenta mancances. Com a conseqüència, cada centre acaba ajustant la configuració dels equips i el repartiment de responsabilitats a la seva realitat, de manera que les previsions dibuixades en els documents oficials s'acaben transformant significativament en la seva aplicació operativa en el territori, tot i que es respecten els punts de compliment legal obligatori.

En definitiva, hi ha una elevada dispersió i singularitat en la casuística dels centres, producte de l'adaptació a cada realitat de les instruccions i sistemes més genèrics impulsats des del Departament d'Educació i, cosa que és greu, les adaptacions que es fan en els centres no són sempre del tot visibles des de la resta d'instàncies del subsistema de l'FP. Es tracta, habitualment, de solucions locals vinculades a la idiosincràsia del territori, amb poca translació a la resta de centres, fins i tot quan es tracta d'aspectes susceptibles de considerar-se com a "*millors pràctiques*".

## 11.3. Els sistemes d'informació per al seguiment, suport i avaluació dels centres i l'FP

Els centres són realitats complexes on s'han de combinar diferents elements per assegurar-ne el funcionament correcte: l'administració de les places disponibles sobre la demanda registrada, la dotació i gestió d'espais entre els diferents ensenyaments que hi conviuen, l'aplicació dels recursos en els conceptes i àmbits inicialment previstos i/o necessaris. Aquesta és una realitat amb molts matisos i variables múltiples, que genera quantitats ingents d'informació. Però les estructures orgànica i funcional no disposen de sistemes d'informació sòlids i amb prou capacitat per gestionar les dades que es generen als centres, cosa que en dificulta el seguiment real i efectiu:



- En primer lloc, el sistema SAGA no ha acabat de produir els resultats previstos i desitjats, tot i que la seva estructura el convertia en la peça clau al voltant de la qual havien d'articular-se els intercanvis d'informació entre els centres i els altres serveis del Departament d'Educació.
- Els centres fan una "traducció" des dels sistemes propis a les dades i indicadors dels serveis del Departament que emmascaren la seva evolució real. D'aquesta manera, als serveis centrals i territorials sempre arriben les dades que "s'espera" obtenir i no necessàriament les que realment s'han produït. Els sistemes d'informació amb els quals s'ha dotat els serveis centrals no disposen de mecanismes per incorporar aquelles variables o informacions no definides prèviament en la "sortida" des dels serveis centrals i territorials i, per tant, es tracta d'informació no visible per al Departament.
- Els mecanismes i òrgans de seguiment i avaluació que haurien de compensar o completar aquests sistemes centralitzats, com per exemple els de la Inspecció d'Educació, han perdut capacitat i protagonisme en el seguiment operatiu dels centres: l'alimentació d'indicadors de seguiment per part dels centres ha disminuït a favor de sistemes com SAGA, amb les deficiències que aquesta nova configuració comporta.

En definitiva, tot i els esforços fets per a assolir un nivell més alt d'informació i l'alta capacitat dels sistemes per obtenir-la des dels centres, els serveis del Departament es troben amb especials dificultats per disposar-ne, integrar-la i utilitzar-la de manera operativa en el seguiment i suport a la gestió i a l'administració dels centres. La sensació general és que els canals de comunicació del Departament tenen més capacitat d'emissió que no pas de recepció d'informació.

El resultat és que als serveis del Departament d'Educació hi ha una capacitat molt limitada per a acompanyar o reconduir la tasca de gestió dels centres, que s'acaben convertint en una "caixa negra" on els circuits i processos interns es difuminen o esdevenen opacs.

#### **11.4. Formació dels equips directius en la gestió i administració dels centres**

Els equips de direcció obtenen molts cops informació relativa a les tasques de gestió i d'administració dels centres des de vehicles informals i autodidactes. Dit d'una altra manera, els coneixements sobre les tècniques i eines requerides per a la tasca directiva són resultat, en la major part dels casos, de la iniciativa i implicació dels mateixos equips directius i no tant d'una previsió del sistema.

Cal destacar, en aquest sentit, que des dels serveis centrals i territorials del Departament d'Educació s'han fet esforços significatius per millorar la capacitat dels equips de direcció en aquest àmbit, dissenyant i oferint paquets formatius específics. Tot i així, no s'han registrat resultats significatius. És òbvia la

importància d'aquest mecanisme per a avançar en la consolidació d'un marc comú de gestió dels centres.

Plataformes com l'XTEC es transformen en un mitjà per difondre continguts formatius; tanmateix, les accions formatives es poden aprofitar de manera més eficient per coordinar les activitats de les direccions dels centres, com també per impulsar els aspectes estratègics de la gestió vinculats als objectius globals de l'FP com a sistema.

### **11.5. Característiques, actituds i valoracions dels equips directius dels centres**

Des de la perspectiva de la gestió, el “pes” de l'FP dins un centre condiona la major o menor importància que l'equip de direcció dóna a aquest ensenyament. No hi ha, però, una sensació de desatenció vers l'FP, sinó de diferències objectives entre els diferents ensenyaments (obligatoris i postobligatoris) que conviuen en un centre i que requereixen intensitats de gestió adaptades a les circumstàncies.

Tot i així, els equips directius presenten una dispersió significativa des del punt de vista de la seva percepció de l'FP i del funcionament dels centres, i també de la seva implicació en l'ensenyament. Resulta difícil establir una pauta comuna en aquest àmbit, ja que la trajectòria professional, l'enfocament estratègic i les tècniques de gestió dels equips són molt heterogènies; en tot cas, es pot concloure que, en termes generals, la tasca dels equips directius respon suficientment a les exigències bàsiques derivades de la impartició de l'FP i del correcte funcionament dels centres.

No obstant això, es pot matisar que els objectius últims de l'FP no són, de manera generalitzada, clarament percebuts ni es troben prou integrats dins de l'estratègia dels centres. Com a conseqüència, en la mesura que la preocupació principal dels equips directius gira al voltant del funcionament del centre i no tant de la resposta que el centre ofereix als objectius de l'ensenyament concret, la consecució d'uns “objectius de l'FP” com a tals depèn més de la conjuntura pròpia de cada cas que no pas d'un determinisme derivat de la configuració del subsistema.

D'altra banda i en termes generals, les dotacions pressupostàries són suficients, tot i que la seva configuració respon més a una visió administrativa del Departament que a les necessitats de gestió dels centres, cosa que dificulta la seva aplicació directa i exigeix la seva adaptació a la realitat i necessitats de cadascun dels centres. Això implica que en els centres s'hagin generat sistemes de redistribució dels recursos en funció dels seus propis paràmetres (com ara, per departaments o per necessitats d'inversió puntuals) i no dels necessàriament marcats des dels serveis centrals o territorials.

### **11.6. El paper dels coordinadors i coordinadores d'FP**

El paper desenvolupat pels coordinadors i coordinadores de l'FP, més enllà dels elements vinculats a la seva figura normativa, està lligat en bona mesura a la trajectòria del centre i al pes que hi té l'FP.

El protagonisme i participació d'aquest perfil de professorat en la implementació de l'FP al centre depèn de molts factors exògens: la major o menor participació de la direcció en l'administració de l'FP, la major o menor autonomia de determinades famílies o especialitats (per la seva tradició al centre o pel volum d'alumnat) des de la perspectiva de departament o de professorat, la major o menor vinculació del centre amb l'entorn empresarial per a la generació de llocs d'FCT, etc.

En els treballs quantitius i qualitius realitzats s'ha detectat una implicació i motivació significatives que, per les circumstàncies abans indicades, tenen una translació efectiva molt heterogènia a la realitat dels centres. Així, la seva capacitat final d'influir en la qualitat de la impartició de l'FP queda difuminada per una estructura organitzativa on les responsabilitats i funcions efectives presenten una alta variabilitat, que poden anar des d'una reponsabilització molt elevada en la gestió de l'FP fins a la mera tramitació d'activitats d'FCT i al seguiment dels expedients administratius que s'hi vinculen.

Cal tenir en compte, però, que l'assignació formal de competències a una figura com la coordinació, o la seva potenciació en el paper de gestió i administració de l'FP, des del punt de vista del sistema, requereix acompanyar aquestes atribucions dels mecanismes de seguiment i avaluació necessaris per assegurar que es compleixen els objectius d'implicació fixats a tots els centres.

### **11.7. Característiques, actituds i valoracions del professorat**

El grau d'implicació del professorat és elevat, tot i que també presenta heterogeneïtat i dispersió de percepcions i característiques.

Els nivells de formació i capacitació professional dels docents són valorats com a suficients per part dels col·lectius implicats en la impartició de l'FP als centres (direcció, coordinació, professorat), encara que l'evolució recent de la incorporació de nous docents als centres ha comportat una presència cada vegada més notòria de persones amb un bon nivell acadèmic però amb escassa experiència en els sectors productius i l'empresa, especialment en les activitats més madures.

Els recursos didàctics i materials amb els quals es compta es consideren, en general, suficients, tot i que amb matisos, segons la família professional. Tot i això, es detecten dificultats per a una actualització àgil d'aquests recursos, que depèn en bona mesura de la implicació i voluntat dels equips professionals implicats, ja que no hi ha una estructura d'incentius adient per a mantenir al dia aquests recursos didàctics. La implicació en el desenvolupament i millora dels

continguts operatius per a la docència de l'FP no té un reconeixement formal suficient en la trajectòria professional del professorat. Tampoc la participació en equips o grups de millora vinculats a la generació de directrius o continguts bàsics per a la seva posterior difusió en el conjunt del sistema.

Tanmateix, es detecta un nivell d'insatisfacció significatiu amb el baix pes relatiu que té l'FP dins dels programes de formació contínua i, en general, dels ensenyaments prioritaris del Departament d'Educació. Això fa que el professorat consideri que l'FP encara arrossega valoracions i prejudicis lligats al seu paper històric de "sortida d'última oportunitat" per a persones que no poden desenvolupar una trajectòria acadèmica orientada als ensenyaments universitaris. Aquesta percepció és més present en les àrees transversals del Departament, encarregades de proporcionar els recursos necessaris perquè el col·lectiu docent faci les seves funcions.

Adicionalment, cal tenir en compte que els canals d'accés a la formació contínua per al professorat d'FP són molt similars als d'altres tipus d'ensenyaments, tot i que les característiques dels requeriments docents presenten diferències significatives. En aquest sentit, les solucions adoptades per reforçar els perfils professionals no sempre cobreixen les necessitats específiques de les famílies, i s'han de compensar des dels mateixos centres.

D'altra banda, és molt clar que el professorat juga un paper crític en les tasques d'orientació i tutorització de l'alumnat i, per tant, en la capacitat de l'FP per formar professionals d'alt nivell i amb capacitat per incorporar-se de manera pràctica i productiva en el mercat de treball. Aquest paper crucial, però, no sempre està integrat o reconegut adientment en la cartera d'activitats i tasques que el professorat ha de realitzar dins de les seves competències, de manera que no només l'aptitud sinó també l'actitud determinen l'eficàcia i eficiència de la intervenció del professorat en aquest àmbit.

Es pot concloure, doncs, que el professorat presenta un grau de satisfacció prou generalitzat sobre la seva feina, tot i que es destaquen tres àmbits de millora:

- Els mecanismes de formació contínua i d'actualització de les competències.
- La generació d'incentius per fomentar l'adaptació a l'entorn i les circumstàncies del territori, per potenciar la interrelació amb les empreses i el teixit productiu.
- El reforç del paper de l'orientació i l'ajust del perfil de tutorització a la realitat de l'FP en la seva proximitat al mercat de treball.

### **11.8. Característiques, actituds i valoracions de l'alumnat**

L'alumnat presenta unes biografies acadèmiques i un perfil sociodemogràfic cada cop més "normalitzat", és a dir, amb una presència més elevada de persones que accedeixen a l'FP des d'una decisió vocacional o professional no

vinculada a la major o menor capacitat personal per a realitzar altres tipus d'estudis. Aquest factor vocacional creixent en l'elecció de l'FP és més evident als cicles de grau superior, mentre que als de grau mitjà es manté una major presència relativa dels perfils personals i sociodemogràfics "clàssics" de l'FP.

Si bé l'accés a través de l'ESO és majoritari, l'obertura de nous canals i, per tant, a nous perfils personals, acadèmics i professionals, té com a conseqüència la incorporació a les aules d'FP de segments cada cop més transversals del teixit social propi del territori on s'ubiquen els centres, tot apropant, en termes sociodemogràfics i econòmics, la realitat de l'FP a la del lloc on s'imparteixen els estudis. En el cas dels 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 fet, acceleren encara més aquesta "normalització".

Tot i així, encara que el nivell de coneixements adquirits per les persones que cursen FP ha millorat, l'experiència i proximitat assolida per l'alumnat amb la realitat empresarial no sempre ha seguit la mateixa trajectòria. Això comporta que els àmbits vinculats amb la formació en els centres de treball i la inserció sociolaboral presentin una debilitat relativa.

El nivell de satisfacció general, però, és elevat i l'FP es presenta com una porta d'entrada al mercat de treball, sense renunciar a continuar estudiant o realitzar altres activitats acadèmiques. Cal tenir en compte, tanmateix, que en la mesura que l'FP estigui orientada a la generació de professionals vinculats a determinats sectors econòmics, la seva utilització com a itinerari d'accés als estudis universitaris presenta limitacions, si no és dins d'un desenvolupament de carrera professional a mitjà i llarg termini.

Nogensmenys, aquesta visió progressivament més positiva de l'FP no és completa: encara s'arrossegueu algunes visions o vivències vers l'FP, tant dins del mateix sistema educatiu com per part de les famílies, que menystenen la capacitat obtinguda mitjançant l'FP i el valor afegit d'aquest ensenyament, i que influeixen l'alumnat en l'etapa obligatòria o el batxillerat a l'hora de decidir quin tipus de formació volen desenvolupar.

### **11.9. Clima social als centres educatius**

La valoració del clima social és positiva o molt positiva, de manera generalitzada, per a tots els col·lectius participants en els treballs quantitius i qualitius de l'avaluació. No hi ha diferències significatives vinculades a característiques concretes dels centres i, per tant, es pot parlar d'una característica general de l'FP.

En aquest sentit, encara que el perfil de l'alumnat comença a experimentar les transformacions pròpies de la progressiva integració de l'FP reglada amb la resta de subsistemes formatius, amb el que això comporta en termes d'accés als centres de persones vinculades a empreses i a llocs de treball en actiu, els nivells de conflictivitat són relativament baixos respecte als que es registren en els altres ensenyaments obligatoris i postobligatoris, i amb un clima social

relativament positiu. Les dificultats estan més vinculades amb l'adequació dels sistemes i recursos a l'objectiu d'assegurar la inserció plena dins el món del treball de l'alumnat titulat que amb altres tipus de conflictes socials i econòmics.

### **11.10. La interrelació amb el Departament d'Educació**

Els mecanismes d'interrelació entre els centres i els serveis centrals i territorials del Departament d'Educació presenten algunes debilitats des de la perspectiva d'una integració plena de les estructures orgànica i funcional de l'FP, malgrat els esforços i millores registrades en els últims sis anys. Encara que existeixen canals constants d'intercomunicació i relació entre totes dues estructures, aquests canals no són del tot simètrics i produeixen nivells baixos d'interacció.

Els sistemes d'informació i els canals de comunicació dissenyats específicament per integrar les dades generades als centres dins el conjunt del Departament d'Educació (i, per tant, la seva planificació i programació) són relativament dèbils i amb una baixa capacitat d'aproximació a la realitat dels centres. Hi ha un potencial elevat de captació de dades, tanmateix difícilment integrables un cop recollides en diferents aplicatius i sistemes no integrats en el Departament d'Educació.

L'estructura orgànica està dotada de sistemes amb una capacitat significativa d'administració, però relativament baixa de gestió; això suposa que la realitat de l'estructura funcional, en termes operatius, no es veu totalment reflectida en la informació rebuda pel Departament, ja que des dels mateixos centres es fa de manera sistemàtica una "traducció" de la informació als valors i paràmetres determinats pels canals administratius de l'estructura orgànica.

Més enllà dels sistemes d'informació formalitzats, amb les seves mancances, els equips de direcció i el professorat dels centres no identifiquen vies per proporcionar informació i opinions respecte a la gestió i impartició de la formació als centres; en definitiva, tenen la percepció que no hi ha vehicles de participació i retorn en les fases de planificació, seguiment i avaluació de l'FP:

- La transmissió de les consignes i línies de gestió des del Departament es basa més en la generació de vehicles administratius (decrets, instruccions, normatives en general) que en l'ús d'altres vehicles més "tous" i proactius, com la formació en tècniques de gestió dels equips directius o la formació contínua del professorat.
- Els serveis del Departament d'Educació amb un contacte més directe amb el centre no cobreixen les necessitats de seguiment i recopilació d'informació que des del sistema serien adients per a assegurar la correcta incorporació de les percepcions i necessitats generades en l'estructura de centres.
- Els canals de retroalimentació disponibles són febles, i fins i tot serveis com els territorials o la Inspecció d'Educació tenen dificultats per traslladar, d'una manera formal, aquella informació o les dades recollides sobre el terreny i

no ajustades als indicadors i variables utilitzats als serveis centrals per a l'administració dels centres.

En definitiva, com en altres àmbits, els principals vincles de relació estan determinats per la capacitat de les persones i equips (de direcció i professorat) per establir "complicitats" amb els diferents serveis del Departament d'Educació, com també per la trajectòria personal i històrica dins el món de l'FP.

Des de la perspectiva del sistema, aquesta configuració presenta una important debilitat, ja que parts substancials de la informació sobre el funcionament i l'aplicació operativa de les instruccions emeses des de l'estructura orgànica es perden i, per tant, difícilment es poden reajustar o millorar d'acord amb els resultats pràctics assolits en els centres.

### **11.11. La participació dels centres en la planificació de l'FP**

Els canals de recopilació d'informació generada pels centres en el territori més proper tenen poca transcendència en la planificació global del sistema: la relativament escassa informació que els centres recullen no disposa de vehicles articulats per a arribar als serveis del Departament. Tot i que el Departament compta amb òrgans de participació on els diferents agents socioeconòmics estan representats, des del punt de vista del subsistema de l'FP es perd informació rellevant en l'àmbit territorial.

Això implica que la tasca d'antena que poden desenvolupar els centres en el territori està poc aprofitada, ja que, a més de no haver-hi mecanismes per a una captació sistemàtica de la informació, tampoc n'hi ha per a la seva posterior translació articulada en forma de dades i eines de planificació i programació al Departament d'Educació.

En l'anàlisi de la línia 3, d'altra banda, es van detectar debilitats en els sistemes d'integració d'informació procedent d'altres canals al marge del mateix Departament per a la planificació de l'FP. Les característiques detectades en la línia 4 no fan sinó reforçar aquesta percepció.

### **11.12. L'amplitud de l'oferta formativa**

L'amplitud i varietat del catàleg de famílies i cicles formatius —que reflecteix la diversitat productiva del país— és un element destacable i important. Tot i això, també cal tenir present que la voluntat dels centres de facilitar la contractació immediata de l'alumnat i comptar amb la participació directa d'empreses porta de vegades a una especialització conjuntural notable, que pot comprometre a més llarg termini la carrera dins del mercat de treball de l'alumnat graduat.

Aquest fenomen es reflecteix en l'estructura dels centres mateixos, on conviuen dues tendències contraposades: d'una banda, els centres es fan més generalistes (amb diferents tipus d'ensenyaments i, dins l'FP, de famílies i

especialitats) i, d'altra banda, s'incrementa de manera aguda l'especialització dins els estudis de l'FP. El resultat és un creixement del nombre de titulacions "virtuals" disponibles (en el límit, es podria arribar a una formació vinculada a un perfil laboral d'una determinada empresa en un determinat sector d'activitat, a través de les possibilitats d'adaptació curricular de les quals es disposa) però que, alhora, dificulta el reconeixement d'aquestes titulacions.

L'esmentat fenomen, que semblaria establir una vinculació forta entre els centres amb la seva realitat territorial més immediata, amaga un perill latent: l'adaptació a empreses molt concretes amb una predisposició més gran a col·laborar amb els centres i no necessàriament representatives d'una realitat sectorial, de manera que la formació pot acabar incorporant elements molt específics, propis d'un determinat model organitzatiu i no d'una realitat sectorial.

El reconeixement de competències i la seva progressiva implantació en els centres pot tenir conseqüències en l'acceleració d'aquest fenomen, si des dels centres i els serveis del Departament no es fa un esforç per a equilibrar les dinàmiques poc raonables de "microtitulació" que poden aparèixer.

### **11.13. Vinculació amb l'entorn territorial i social**

La interrelació entre els centres i el seu entorn territorial, social i econòmic, presenta febleses vinculades amb la manca d'estructures generals, estables i sistematitzades que assegurin una relació directa i contínua entre els centres educatius i les institucions i entitats més properes del territori. La vinculació entre els centres i l'entorn depèn en bona mesura de les particularitats i relacions personals de cada centre i no d'un enfocament sistèmic.

De fet, aquesta relació s'estableix d'acord amb la capacitat i implicació dels equips de professionals de cada centre i gira al voltant de les vies informals que són capaços d'establir amb les entitats i el teixit associatiu del territori. La proximitat a la realitat del territori és l'eina bàsica amb la qual es compta des dels centres per generar relacions estables, tant des del punt de vista social com en relació amb les activitats vinculades amb les empreses, l'existència d'acords de col·laboració i, específicament, l'àmbit de la formació en centres de treball.

Aquesta situació comporta:

- Divergències potencials dins d'una mateixa família o especialitat, en la mesura que la proximitat a unes empreses o activitats determinades pot portar a "personalitzar" al màxim la formació reglada que s'imparteix, fet que apropa l'FP reglada a d'altres menes de formació al llarg de la vida o de capacitació de recursos humans en les empreses.
- Incentius per augmentar el grau d'especialització final de les titulacions, cosa que incrementa la complexitat del mapa d'estudis de l'FP i desvirtua la



capacitat generalista de la formació o, fins i tot, la potencial mobilitat de les persones dins un mateix sector en diferents territoris.

- Una debilitat relativa d'àmbits com el de l'orientació i inserció sociolaboral, en no aprofitar-se els recursos de serveis com el SOC, les administracions locals o els agents socials.

En aquest àmbit, l'FP està fortament lligada al seu context territorial a través de l'FCT, ja que les empreses o activitats amb més facilitats per a proporcionar aquests llocs de pràctiques tenen preeminència en l'estructura curricular dels centres. En un període d'expansió econòmica, això té un efecte induït beneficiós, com és la contractació directa de les persones en FCT un cop acaben els estudis reglats. A la vegada, minimitza la necessitat de comptar amb vehicles d'inserció sociolaboral més "potents" o vinculats a les estructures formals que treballen en aquesta àrea.

En un cicle econòmic de recessió, les vinculacions dels centres amb l'entorn pateixen dos tipus de tensions, derivades de:

- Primerament, les dificultats per concretar l'FCT i la posterior contractació de les persones que hi participen.
- I en segon lloc, la manca d'estructures d'inserció sociolaboral per potenciar la capacitat i mobilitat de les persones formades en l'FP de cara a la seva incorporació efectiva al mercat de treball, fora de les fases pràctiques de l'ensenyament.

#### **11.14. El paper i la presència dels Serveis Territorials**

Els Serveis Territorials (ST) es configuren com a estructura de descentralització de la gestió, en la mesura que participen de manera més pròxima i directa de l'evolució dels centres i els diferents territoris i intervenen de forma significativa en l'estructuració de l'oferta formativa i la disponibilitat de recursos.

Tanmateix, els Serveis Territorials repliquen de manera molt directa l'estructura orgànica i la seva distribució matricial de competències, cosa que ubica l'FP en un nivell secundari respecte a d'altres ensenyaments i, específicament, els de l'etapa obligatòria. Els coordinadors i les coordinadores de l'FP en els ST han demostrat una implicació molt elevada; tanmateix, la seva capacitat per a influir en la gestió de l'FP dins els centres és limitada i en molts casos han de desenvolupar una tasca de dinamització vers una actuació més directa en la gestió de l'FP.

D'altra banda, des dels centres hi ha la possibilitat de realitzar gestions directes amb els serveis centrals del Departament d'Educació, molt significativament en l'àmbit de la gestió i participació en el desenvolupament de la planificació de l'FP, sense utilitzar l'estructura dels ST.

Així, des de la perspectiva de l'FP, hi ha àmbits en els quals els ST tenen una intervenció limitada per les característiques de l'ensenyament i la mateixa estructura orgànica del sistema.

### **11.15. El paper i la presència de la Inspecció d'Educació**

El paper i la presència dels Serveis Territorials en l'estructura orgànica estan matisats per l'evolució de la seva configuració i organització operatives.

D'una banda, el desenvolupament de sistemes d'informació vinculats a la gestió i administració dels centres o a la implantació de models basats en la gestió de la qualitat i la planificació estratègica ha desdibuixat i, en algun cas reduït, la seva intervenció com a eina de seguiment i avaluació dels centres. La Inspecció d'Educació fa una tasca molt important de suport tant als Serveis Territorials i centrals (per exemple, en la gestió dels RH associats al col·lectiu docent) com als mateixos centres, però menys lligada als aspectes de gestió, qualitat i excel·lència i més als de procés administratiu; en els elements de gestió i excel·lència hi desenvolupen un paper més significatiu les empreses encarregades de la certificació de qualitat.

D'altra banda, l'enfocament transversal dels equips d'Inspecció ha reduït la capacitat d'intervenció en aspectes específics o especialitzats d'un ensenyament com l'FP, propis d'un coneixement en profunditat. La possibilitat d'incorporar estudis d'FP en centres on no existia aquest ensenyament, si bé redueix la necessitat de comptar amb una Inspecció especialitzada en centres d'FP, també comporta perdre la profunditat en els coneixements de les situacions i circumstàncies pròpies de l'FP. En els treballs d'avaluació de la línia 3 es va detectar com "l'especialització", però, continua utilitzant-se de manera informal dins la mateixa estructura de la Inspecció d'Educació.

### **11.16. El paper i la presència de l'ICQP**

Tal i com s'ha indicat, els treballs de l'ICQP, des de la perspectiva dels centres, tenen una presència i difusió limitades; el personal més implicat en la impartició de l'FP té un coneixement baix de les tasques de l'ICQP, tot i la seva importància per a l'estructura curricular de l'FP.

Tant en els treballs d'anàlisi de la línia 3 com en els de la línia 4 s'ha detectat un enfocament molt "des de dalt" en les seves activitats. Tot i assegurant la participació dels principals agents socioeconòmics i la coordinació amb l'Administració General de l'Estat, no s'han detectat canals d'incorporació de les experiències acumulades des dels centres en la gestió de l'FCT i el coneixement més directe de la realitat empresarial local. Aquesta informació s'ha de vehicular a través dels serveis centrals del Departament d'Educació i, tal i com s'ha indicat en el document, els mecanismes disponibles en aquests moments no serien els més adients per a aquestes tasques.

## 12. RECOMANACIONS I SUGGERIMENTS

A partir dels treballs i l'anàlisi realitzats en el marc de la línia 4 és possible traslladar una sèrie de suggeriments i recomanacions sobre el funcionament de l'estructura funcional del sistema de l'FP a Catalunya. Aquests suggeriments s'organitzen seguint la mateixa estructura d'apartats de les conclusions.

### 12.1. Organització i estructura dels centres

L'autonomia de gestió dels centres és una eina important per a assegurar l'eficàcia en la seva gestió diària i per a millorar la seva capacitat d'ajustar-se a la realitat canviant de l'entorn. Tanmateix, aquesta autonomia pot aconseguir una eficiència més gran en la mesura que:

- Es reforci el paper de la gestió econòmico-financera als centres, tant des de la perspectiva de les eines i mitjans disponibles com en la definició d'una figura amb un nivell d'especialització (formal) suficient per a incrementar l'eficàcia i l'eficiència en la gestió dels recursos econòmics.
- Es potenciïn els factors de coordinació entre els centres al voltant de l'FP i la seva implementació, afavorint els intercanvis i els mitjans d'interrelació formals entre aquests centres.
- Es faci un esforç en l'enquadrament dels objectius de l'FP i la seva vinculació amb l'estructura de gestió dels centres: com es poden alinear els esforços i recursos per a maximitzar el seu aprofitament.

Això es pot vehicular tant a través dels mecanismes ja disponibles (instruccions d'inici de curs i normativa reguladora dels centres) com a través de mitjans "tous" de coordinació i d'intercanvi d'experiències, en sessions de treball específiques i/o a través de plataformes telemàtiques vinculades a l'FP dins, per exemple, de la XTEC. Això incorporaria les especificitats d'aquest ensenyament i la seva gestió als esforços que ja es fan per millorar la gestió integral (i transversal) dels centres.

Un dels elements que, finalment, poden millorar la gestió dels recursos dels centres és una implicació més gran dels equips directius en el desenvolupament de la carrera professional dels i les docents, en coordinació amb els serveis centrals del Departament d'Educació. El reconeixement de l'esforç i la qualitat en el desenvolupament de les tasques lectives i els continguts didàctics pot servir com un mecanisme d'incentiu molt important en la millora continua de l'FP dins dels centres.

Davant l'estructura organitzativa del Departament d'Educació i dels centres, hi hauria dues alternatives per a impulsar una gestió més eficient de la carrera professional dins la docència:

- Desenvolupar i introduir progressivament mecanismes de gestió i seguiment dels RH del Departament d'Educació assimilables als

d'organitzacions amb un nombre molt significatiu de persones en plantilla i una multiplicitat de seus en el territori, fet que incrementaria el pes de la gestió de la carrera personal del professorat vers l'administració dels expedients, i que augmentaria i incorporaria paràmetres més qualitius i amb menys "automatismes" vinculats al temps de docència o càrrega d'hores de formació rebuda.

- Introduir mecanismes de seguiment i potenciació del paper dels centres dins el recorregut professional dels equips docents, amb l'increment del pes de la "revisió *inter pares* (*peer review*)" i les valoracions dels equips directius dins de l'estructura de puntuació i valoració de la progressió de la carrera professional, i amb la incorporació d'elements qualitius vinculats a la programació didàctica, els continguts i la qualitat de la docència impartida. La Inspecció d'Educació podria participar-hi supervisant els mecanismes de valoració i els resultats obtinguts en els diferents centres.

## **12.2. Els sistemes d'informació per al seguiment, suport i avaluació dels centres i l'FP**

El sistema d'informació són un dels principals punts dèbils del sistema, ja que afecten el conjunt dels mecanismes de coordinació i seguiment dels centres des dels altres serveis del Departament d'Educació. La millora d'aquests sistemes, des d'una perspectiva de gestió i no merament administrativa, tindria un impacte directe sobre l'eficàcia i eficiència del conjunt del sistema.

Atesa la inversió realitzada en sistemes com SAGA, i l'arquitectura de sistemes d'informació múltiples que utilitzen els centres i els serveis del Departament, se suggereix la incorporació de plataformes d'intercanvi d'informació, entre els centres i el Departament d'Educació, més flexibles (per exemple, basades en estàndards XML). En aquest sentit, el Servei d'Estadística del Departament ja disposa d'eines per a recopilar informació que podrien servir com a base de treball.

D'altra banda, des de la perspectiva del suport a la gestió de l'FP, la Inspecció d'Educació pot recuperar un paper més actiu en el seguiment dels centres, tot incorporant eines vinculades amb la gestió de la qualitat; en aquest sentit, no seria raonable utilitzar una acreditació pròpia del Departament, però aplicar les eines implicades en els procediments de certificació 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.

## **12.3. Formació dels equips directius en la gestió i administració dels centres**

Els equips directius presenten un nivell de motivació significatiu, tot i que es produeix una important dispersió segons el pes de l'FP en el conjunt de l'oferta formativa de cada centre. Aquesta motivació porta a buscar recursos per

completar la formació vinculada a la gestió dels centres educatius. Com ja ha quedat clarament reflectit, tot i que l'oferta formativa en aquest àmbit ha millorat al llarg dels últims anys, molts dels equips han utilitzat una aproximació autodidacta a la formació directiva i més encara als aspectes concrets vinculats a l'FP (formació als centres de treball, negociació amb les empreses i associacions empresarials, context normatiu del mercat de treball, etc.).

Aquest àmbit representa una bona oportunitat per a reforçar les estructures de gestió i incorporar els principals missatges que, des dels serveis centrals del Departament d'Educació, es consideren crítics al voltant de l'estratègia de l'FP als centres. Concretament, és possible:

- Reforçar la formació dels equips directius i de coordinació de l'FP des d'una perspectiva de gestió integral del centre i l'entorn socioeconòmic més immediat.
- Potenciar espais d'intercanvi periòdics i articulats (per exemple, a través del format de tallers) al voltant de temàtiques concretes obtingudes a partir de consultes periòdiques als equips directius de l'FP, mitjançant:
  - Grups de treball reduïts i rotatius amb difusió posterior dels resultats entre el conjunt d'equips directius.
  - Fòrums globals de discussió sobre l'FP, la seva avaluació i l'evolució dels centres educatius.
  - Foment de la mobilitat entre Serveis Territorials i centres de característiques heterogènies, amb breus estades per a conèixer de primera mà el seu funcionament.

Per a assegurar la participació, es podria vincular aquesta circumstància a una estructura d'incentius que inclogués un reconeixement explícit dins el currículum de l'equip directiu. Es podria reforçar aquesta perspectiva amb la institució d'un mecanisme diferit per a premiar les iniciatives més pràctiques i innovadores dels centres: és a dir, habilitar un temps determinat (per exemple, tres anys) per a analitzar l'impacte d'una determinada millor pràctica i, un cop consolidada, reconèixer la contribució de l'equip directiu de manera personal i també la del conjunt del centre.

Els continguts de la formació haurien d'incloure tant aquells considerats crítics pels serveis centrals (o territorials) del Departament d'Educació com les principals inquietuds expressades des dels mateixos centres. Tal i com s'ha indicat, un contacte regular i periòdic a través de mitjans de prospecció contribuiria no només a la millora del conjunt de les pràctiques aplicades als centres, sinó també a la cohesió grupal dels equips directius i a la seva potencial implicació en el desenvolupament de l'FP.

Des del punt de vista de la gestió econòmica i financera, la definició d'un perfil amb un grau més alt d'especialització incrementaria l'eficiència i l'eficàcia de la gestió dels fluxos financers, especialment en el repartiment intern i extern de les partides pressupostàries, amb particular importància en l'equilibri entre les partides rebudes des dels serveis centrals i les d'aplicació interna al centre.

#### **12.4. El paper dels coordinadors i coordinadores de l'FP**

La figura de coordinació de l'FP, tot i la seva regulació normativa, presenta als centres, en termes efectius, un protagonisme i un grau de responsabilitat molt heterogeni. El seu reconeixement normatiu té una incidència relativament reduïda en la traducció pràctica de les funcions i tasques desenvolupades.

El reforç d'aquest perfil comportaria un impacte potencial molt elevat sobre la gestió i administració de l'FP: avançar en la seva "professionalització" donaria un fort impuls a l'estructura organitzativa dels centres. Aquest avenç implica almenys: augmentar la capacitat d'interlocució amb el conjunt de departaments dels centres; actuar, d'una forma més intensa, com a interlocutor autoritzat davant de les necessitats del professorat de l'FP i en relació amb l'equip de direcció i els serveis (territorials i centrals) del Departament; incorporar entre les seves funcions operatives la gestió dels àmbits més vinculats als recursos didàctics, materials i físics propis de la impartició de l'FP; realitzar un seguiment específic de les activitats d'inserció sociolaboral dins dels centres.

En definitiva, es tractaria d'assumir de manera transversal i més activa un paper de seguiment de l'FP en el centre, immediat i pròxim; aquesta funció, però, necessita d'un reforç que vagi més enllà de la regulació normativa i que contempli incentius vinculats a la carrera professional de les persones que l'assumeixin, de manera que potenciï una formació contínua específica i incrementi els vehicles d'intercanvi d'informació amb altres nivells i estructures del Departament d'Educació. Això implica integrar la figura de la coordinació de manera més directa, no només dins del centre sinó dins del sistema com a tal, de manera clara i efectiva,.

#### **12.5. Característiques i estructuració del professorat**

El professorat d'FP constitueix el gruix dels recursos de gestió del Departament d'Educació (abstracció feta dels equipaments adscrits al patrimoni de la Generalitat de Catalunya). Es tracta d'un col·lectiu relativament reduït dins del conjunt dels recursos humans del Departament, amb determinades especificitats, que presenta algunes dificultats a l'hora d'atendre les seves necessitats i de respondre a les demandes derivades dels mateixos centres. En definitiva, es tracta d'un col·lectiu de gestió complexa.

Com ja s'ha explicat reiteradament, el professorat d'FP, en general, i específicament el vinculat a la impartició més pràctica i tècnica de l'ensenyament, de vegades troba dificultats per fer formació complementària o contínua vinculada als continguts que imparteix.

D'altra banda, l'ajustament entre els perfils professionals del professorat i les necessitats específiques dels ensenyaments o dels mateixos centres no sempre assolixen un nivell òptim. La percepció estesa sobre les noves incorporacions al col·lectiu docent (palesada en els treballs qualitatius i

quantitatius) constata una presència creixent de persones amb nivells formatius acadèmics sòlids, però vinculades de manera indirecta als sectors d'activitat sobre els quals s'articulen les famílies i les especialitats formatives. Hi ha una menor experiència laboral acumulada i l'accés es produeix a través de titulacions associades a les competències o temàtiques bàsiques d'una especialitat, però no sempre a partir d'una trajectòria en empreses o perfils laborals assimilables a la formació impartida.

Per a avançar en la solució d'aquesta problemàtica, caldria posar en marxa mecanismes del tipus que es descriuen a continuació:

- Definició de figures contractuals específiques amb un nivell més gran de flexibilitat per a incorporar als claustres persones amb un grau significatiu d'experiència professional pràctica, de manera puntual, a jornada parcial o per mòduls específics.
- Precisió en la definició del catàleg de perfils professionals vinculats a les diferents famílies i especialitats, amb una incorporació plena de competències tècniques i habilitats adquirides per a la interacció amb el mercat de treball, de manera que es potenciï la integralitat (didàctica i pràctica) de les tasques desenvolupades com a professorat de l'FP.
- Estructuració de noves proves complementàries per a l'accés als llocs de treball vinculats a l'FP amb més contingut tècnic (tot i que ja es desenvolupen 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).
- Incorporació d'elements qualitius específics (no transversals) a la tipologia de formació valorada en el desenvolupament de la carrera professional dins del Departament d'Educació, amb més ponderació de la formació especialitzada en els àmbits més tècnics dels ensenyaments.
- Incentivació de l'actualització dels continguts didàctics, a través d'un reconeixement específic d'aquesta activitat en el perfil curricular del professorat.
- Impuls i potenciació de les estades en centres de treball com una part "obligatòria" o "necessària" del desenvolupament de la carrera docent, especialment per al professorat amb menys experiència directa en el món de l'empresa. Podria formar part de l'oferta formativa del Departament per al professorat, amb una organització tutoritzada semblant a la utilitzada per a l'FCT en l'alumnat i amb una àmplia difusió i suport per a assegurar la participació de tots els centres.

## 12.6. Característiques i suport dels recursos materials

Els recursos materials i didàctics de què disposen els centres poden considerar-se, globalment, com a suficients. Tanmateix, la seva distribució no

sempre és simètrica, hi ha pes més gran dels “impulsos inicials” enfront del seguiment i reposició dels equipaments i materials amortitzats al llarg dels anys d'impartició de l'FP.

Des d'aquesta perspectiva, una gestió més integrada dels recursos materials augmentaria l'eficiència global del sistema, incloent-hi estalvis en l'adquisició i el manteniment dels equipaments (economies d'escala).

L'autonomia de gestió dels centres ha incrementat l'eficiència global en l'adquisició de materials i la negociació puntual d'acords de col·laboració o manteniment. Tanmateix, aquest òptim local podria tenir un impacte més transversal a través de diferents mesures com:

- La implementació d'un inventari centralitzat dels materials disponibles als centres, a partir de dues fonts d'informació:
  - Les obligacions comptables dels centres respecte als actius ubicats en el centre i la política d'amortització aplicada als béns inventariables.
  - Sistemes de seguiment basats en la tecnologia de gestió d'inventaris (des de codis de barres a etiquetes amb radiofreqüència, en el nivell de més sofisticació) dels equipaments adquirits i instal·lats en els centres educatius.

L'objectiu no és, ben segur, la fiscalització sinó la millora de la logística i la gestió d'inventaris del Departament d'Educació (òbviament, incloent-hi els centres).

- L'increment de les vies d'intercanvi de materials i equipaments entre centres, a través d'un “mercat secundari” o “de troc” lligat a l'evolució de les famílies i especialitats del mapa de l'FP i els possibles canvis en la seva distribució dins dels centres.
- L'increment de les vies d'intercanvi de proveïdors entre els centres, que faciliti la circulació dels equipaments i materials obtinguts al millor preu; aquesta activitat, però, s'hauria d'ajustar amb el paper que poden tenir els centres amb els proveïdors locals i el teixit empresarial d'una determinada zona, on es poden establir acords o “complicitats” que millorin el preu d'adquisició i la gestió dels recursos.

## **12.7. Vinculació amb l'alumnat de l'FP**

La vinculació dels centres amb l'alumnat de l'FP té algunes especificitats (comunes en part a la resta d'ensenyaments postobligatoris) que poden limitar el seu marge de maniobra. En principi, aquests ensenyaments són de demanda, és a dir, vinculats a les preferències i perspectives de les persones que volen cursar aquesta formació. Les preferències, posteriorment, s'han de “quadrar” amb l'oferta formativa i de places dissenyada des dels Serveis Territorials i els centrals del Departament d'Educació. Potenciar el



protagonisme dels centres en aquesta fase pot contribuir a augmentar l'eficiència i eficàcia del sistema, a través de, per exemple:

- L'increment de les accions d'informació, en l'àmbit de centre, sobre les alternatives de l'FP, des d'etapes primerenques de la formació obligatòria.
- L'increment de la presència de l'FP, per als cicles de grau superior, en l'orientació vinculada al batxillerat.
- L'increment de la capacitat de captació d'alumnat dels centres, amb una incorporació més immediata de la informació per al disseny del mapa integrat de l'FP.
- L'increment, en el seu cas, de la mobilitat de l'alumnat en la mesura que s'estableixin centres de referència sobre determinades famílies o especialitats, amb especial atenció als cicles de grau superior.
- La potenciació dels vincles de l'exalumnat amb els centres, amb òrgans o vehicles estructurats i permanents d'interrelació un cop finalitzada la fase formativa, amb especial atenció als cicles de grau mitjà.

### **12.8. Clima social dels centres amb impartició d'FP**

El clima social en els ensenyaments de l'FP és valorat molt positivament per part de tots els col·lectius que hi estan vinculats. Aquest context positiu pot utilitzar-se com a vehicle per potenciar la implicació de totes aquestes persones en la millora contínua de la impartició de l'FP en una triple via:

- Sobre la gestió dels centres, que incorpori de manera específica el conjunt de col·lectius en projectes o programes de millora "puntual" en àrees o àmbits concrets del centre.
- Sobre la qualitat de l'FP i l'atenció a les especificitats dels ensenyaments, el territori i el mateix centre, que potenciï el retorn dels resultats obtinguts en activitats desenvolupades fora dels espais del centre.
- Sobre la imatge global de l'FP, que potenciï els missatges positius, les millors pràctiques i els exemples d'excel·lència davant del conjunt de la societat.

### **12.9. La interrelació amb el conjunt d'àrees del Departament d'Educació**

L'estructura matricial del Departament, la presència dels Serveis Territorials i el principi d'autonomia dels centres educatius dibuixa un panorama amb complexitats des de la perspectiva de les interrelacions de les estructures orgànica i funcional del sistema.

Els canals de comunicació i interrelació entre les persones vinculades a l'FP en l'àmbit de centres i en la resta d'àrees del Departament presenten discontinuïtats i, en algun cas, encavallaments. Aquesta circumstància propicia l'ús de canals informals de comunicació que flexibilitzen el funcionament del sistema però que l'empobreixen des de la perspectiva de la millora, ja que el sistema no té mitjans per a recollir la informació traslladada a través dels canals informals per utilitzar-la en el seu ajustament o perfeccionament.

Potenciar el paper dels coordinadors d'FP pot incrementar la capacitat del sistema per tenir una apreciació més directa de l'evolució dels ensenyaments, tant des de la perspectiva de la normativa i l'estratègia de l'FP com de les circumstàncies pròpies de cada centre on s'hi imparteix. L'establiment d'aquest canal com a via preferent de comunicacions pot pal·liar (tot i que no necessàriament solucionar) algunes de les ineficiències derivades de la combinació "formal-informal" en la comunicació amb les diferents àrees i serveis del Departament d'Educació.

### **12.10. La participació dels centres en la planificació de l'FP**

L'actual model de planificació estratègica de l'FP potencia la capacitat de maniobra i d'assignació de recursos del Departament des d'una perspectiva global, i augmenta l'ordre i l'eficàcia de la impartició de l'FP en el territori. Tanmateix, des dels centres hi ha una percepció de participació relativament baixa en tot el procés, augmentada per les dificultats que, des del mateix Departament, hi ha per a fer explotacions en "temps real" de les dades necessàries per a la planificació abans esmentada.

D'altra banda, la definició centralitzada de l'oferta formativa produeix algunes distorsions en l'àmbit de centre en la seva capacitat per a captar alumnat o aprofitar la seva experiència i dinamisme en una determinada família o especialitat.

L'enfocament estratègic centralitzat assoleix la seva eficiència més gran quan hi ha una definició concreta i precisa d'objectius en el nivell global i operatiu, transmesos amb claredat, precisió i quantificació des dels nivells més generals a les àrees i àmbits més concrets. L'enfocament estratègic descentralitzat assoleix la seva màxima eficiència quan la tasca centralitzada es concreta a ordenar i prioritzar la informació emesa des dels nivells més descentralitzats possibles del sistema. Els models intermedis són difícils de gestionar i requereixen canals de comunicació "d'anada i tornada" àgils i efectius, que assegurin la possibilitat de participació de tots els agents afectats i la seva implicació operativa i, fins i tot, emocional en el desenvolupament de l'estratègia.

La definició d'àmbits de participació i discussió amb els centres, i també una comunicació articulada —centre per centre— dels objectius estratègics i operatius del curs lectiu corrent i un període plurianual prou llarg, facilitaria la posterior concreció d'aquesta estratègia en les activitats dels centres, de

manera que aquestes circumstàncies s'integressin en la dinàmica de funcionament pròpia del centre.

En aquests moments no hi ha un mecanisme clar i nítid de translació dels objectius estratègics fixats per a l'FP a Catalunya a allò que els centres haurien d'aconseguir durant el curs lectiu (i a mitjà termini) per contribuir operativament a la consecució dels objectius globals. Una clara participació dels centres, com també una comunicació posterior dels objectius acordats, amb les instruccions per traslladar-los a escala de centre, asseguraria l'alineament de les necessitats operatives i estratègiques dels centres amb les dels serveis centrals i territorials per a la seva consecució.

Per tant, caldria incrementar la presència (i percepció de participació) dels centres en l'elaboració dels plans estratègics de l'FP, i també la posterior comunicació estructurada de les conseqüències que se'n deriven per als centres.

### **12.11. L'amplitud de l'oferta formativa**

Els centres educatius que imparteixen FP es troben en un difícil equilibri dins una dinàmica amb dos eixos diferenciats: l'especialització o multidisciplinarietat dels centres i l'ajustament "micro" de la formació marcada per les característiques del territori i l'entorn empresarial més immediat. Fer recomanacions concretes o precises presenta dificultats, ja que els elements determinants d'aquest àmbit es troben en un plànol més estratègic i integral, vinculat a la visió sobre la missió de l'FP respecte al país i l'estructura social i econòmica. Sí que és possible, això no obstant, apuntar elements de reflexió a partir dels quals es pot obrir un debat sobre l'articulació de l'FP i el paper dels centres.

Pel que fa al primer d'aquests dos eixos, és a dir, l'especialització o la multidisciplinarietat dels centres, les noves possibilitats d'oferta formativa vinculada a l'FP incrementen l'accés a aquests ensenyaments en un major nombre de centres. Si bé augmenten el ventall de possibilitats d'estudi de les persones residents en un territori, no totes les famílies o especialitats tenen una facilitat similar per impartir-se en qualsevol centre. També hi ha efectes negatius sobre economies d'escala potencials en segons quines especialitats, com també un risc de dispersió dels recursos en ensenyaments amb menors necessitats d'equipació i major facilitat d'implantació a qualsevol centre.

Les peculiaritats de l'oferta de l'FP dificulten la seva incorporació com un producte més dins un portafoli de centre; el valor afegit recíproc que l'FP i el centre es poden transferir és inferior a d'altres tipus d'ensenyaments postobligatoris especialitzats i poden arribar a distorsionar-ne la gestió.

L'exigència d'uns determinats paràmetres de qualitat per a l'accés a l'FP dels centres (és a dir, per a poder posar en marxa una determinada família o especialitat) milloraria les sinergies entre un determinat centre, la seva organització i estructura, i els ensenyaments d'FP que s'hi imparteixen.

Pel que fa al segon dels eixos esmentats, és a dir, a la voluntat dels centres de respondre a la realitat territorialment més immediata des de la formació reglada, presenta el risc d'ajustar una tipologia d'ensenyament, per definició generalista, a situacions o circumstàncies molt concretes, que d'altra banda no sempre responen a una realitat territorial sinó a la major o menor presència d'una determinada empresa i al seu pes en l'economia local. El paper del centre com a vehicle de capacitació i provisió de mà d'obra qualificada a una determinada activitat empresarial (i no a un sector d'activitat) té com a avantatge la millora en les ràtios d'inserció laboral i l'aprofitament de l'FCT com a canal d'accés al mercat de treball. Tanmateix, introdueix el risc de desapropiar la xarxa de recursos locals i territorials vinculada a la inserció sociolaboral i a la formació al llarg de la vida.

La coordinació de l'oferta reglada amb l'oferta d'un altre tipus de formació al territori (per exemple, la formació professional per a l'ocupació de persones ocupades o aturades) i, fins i tot, amb la gestió de recursos humans de les empreses d'un sector, facilitarien la conservació de l'FP com a nucli dur de competències generalistes al voltant de les quals fos possible incorporar altres habilitats i coneixements més específics.

Des de la perspectiva de les tasques d'integració dels diferents subsistemes de formació al llarg de la vida, les propostes que es fan potenciarrien la implicació directa dels centres i no només dels serveis centrals del Departament d'Educació en la coordinació efectiva de l'oferta al territori (reforçant mitjans com els "centres de referència" ja impulsats en l'àmbit de l'FP).

La formació reglada, per tant, formaria part d'una estructura articulada amb el territori on no es produirien encavallaments explícits o implícits, i on el paper de les diferents entitats i administracions públiques implicades quedaria clarament determinat.

## **12.12. Vinculació amb l'entorn territorial i social**

El paper del centre dins del seu context social i econòmic, des de la perspectiva de participació i interacció, presenta algunes llacunes en la seva definició.

L'activitat del centre com a àmbit actiu en el desenvolupament social i econòmic dels territoris no sempre es correspon amb la importància que tenen aquests centres en el desenvolupament posterior de qualsevol política (social i econòmica) en el nivell local o de país. Per exemple, el desenvolupament d'una planificació estratègica en el territori ha de comptar amb un factor molt significatiu com són les estructures de formació i capacitació de les persones i, més concretament, en l'àmbit de la formació professional reglada, a partir dels centres ubicats en el seu territori. D'altra banda, els centres es poden beneficiar (o es poden veure afectats) per determinades decisions, com l'impuls de dotacions industrials o sectors d'activitat que incrementin la demanda de determinats perfils professionals especialitzats.

Un altre exemple concret seria la inserció sociolaboral de l'FP, que és un dels àmbits que requereix un treball integral i coordinat no només dins del Departament d'Educació sinó amb altres departaments de la Generalitat, administracions públiques i agents socials i econòmics. La disponibilitat de recursos en aquesta àrea és molt elevada i no sempre existeixen canals "evidents" d'accés a aquests recursos per part tant dels centres com de les persones que imparteixen o cursen els estudis.

Des d'una perspectiva de política pública, la generació de vehicles de coordinació entre dispositius diversos d'informació, orientació i intermediació incrementaria l'eficiència global dels recursos públics aplicats a la capacitació i professionalització de les persones. L'aprofitament de materials i estratègies d'inserció sociolaboral tan pròxims com sigui possible a les utilitzades en la intermediació del mercat de treball potenciarà l'impacte d'aquestes activitats en els centres.

La figura de l'orientació i la inserció sociolaboral als centres d'FP es podria reforçar no només amb les hores lectives ja previstes, sinó amb un major paper operatiu de figures de coordinació interna i externa entre les persones que fan les tasques d'orientació dins dels centres i amb els mitjans ja disponibles al territori. Això permetria, d'una banda, incrementar l'eficàcia de l'orientació en els centres; de l'altra, facilitaria la incorporació de materials, metodologies i tècniques d'orientació utilitzades en el mercat de treball i que, en un futur, podrien trobar-se l'alumnat un cop finalitzada l'etapa docent. També permetria facilitar la coordinació amb eines com els "observatoris del mercat de treball" i altres instruments de seguiment i anàlisi del mercat de treball. La figura de coordinació de l'FP, en aquest sentit, podria assumir una càrrega d'aquest tipus, de manera formalitzada i operativa.

D'altra banda, la participació activa del Departament, a través dels centres, en les activitats de planificació estratègica del territori incrementaria la capacitat de resposta a les realitats territorials i circumstàncies locals des d'una perspectiva més integral i integrada.

Tal i com succeïa en el punt anterior, les recomanacions concretes involucren nivells de decisió i plantejaments vinculats amb el paper estratègic de l'FP i la seva operativització en els centres educatius; per tant, les reflexions que s'apunten poden obrir un debat, però no concretar alternatives específiques d'actuació. Fent un esforç de concreció, es poden apuntar els elements següents:

- Obrir espais de coordinació entre les administracions públiques dels diferents nivells en l'àmbit de la planificació estratègica i les potencials sinergies dels seus recursos en el territori.
- Incrementar la presència articulada dels centres en els àmbits de planificació territorial del seu àmbit d'influència, tant de les administracions públiques com de les entitats "parapúbliques" i els agents socioeconòmics del territori.

- Incrementar els canals de comunicació i difusió dels aspectes de planificació i desenvolupament territorial que poden tenir impactes en la configuració i gestió dels centres educatius i, específicament, de l'FP.

### **12.13. El paper i la presència dels Serveis Territorials**

Els Serveis Territorials participen en dos plans diferenciats: l'administratiu i el de gestió. El seu paper, però, no sempre es percep des dels centres amb tota la seva intensitat i no és infreqüent el contacte directe d'aquests amb els Serveis Centrals per a la resolució de determinades qüestions (ni tampoc el contacte directe des dels Serveis Centrals amb alguns centres).

La funció dels Serveis Territorials forma part de l'estructura matricial del Departament i, si bé facilita algunes tasques, no sempre resulta operativa per a la gestió de determinats àmbits o circumstàncies de l'FP. El llindar entre l'autonomia de centre i la intervenció directa de vegades està poc definit i pot donar peu a l'ús de canals informals que resolen qüestions concretes però afebleixen el sistema a mitjà i llarg termini.

La potenciació del paper de coordinació de l'FP en aquest nivell i la integració en les seves funcions de la coordinació d'altres àrees i serveis amb incidència en el desenvolupament de la docència als centres augmentaria la visibilitat, presència i protagonisme dels Serveis Territorials en la realitat de l'FP, des de la perspectiva dels centres. També incrementaria la capacitat de transmissió d'informació en el nivell de planificació del mapa, en el qual tenen una intervenció més directa.

### **12.14. El paper i la presència de la Inspecció d'Educació**

La Inspecció d'Educació pot jugar un paper d'impuls a l'FP molt significatiu, a través del seguiment i l'avaluació dels mecanismes de gestió dels centres, la consecució d'objectius operatius i estratègics i els nivells de qualitat en la impartició de l'FP assolits, en la mesura que els centres els tinguin prèviament definits.

Part d'aquest paper s'ha derivat, de manera no estructurada, a les figures vinculades a la certificació de qualitat i als programes de millora dels centres; des de la perspectiva del centre pot resultar eficient, però des de la perspectiva del sistema limita la seva capacitat per a la difusió transversal de les millors pràctiques, per exemple. Com ja s'ha anticipat, la recuperació d'un protagonisme específic en aquestes tasques per part de la Inspecció d'Educació milloraria l'eficàcia i les eficiències globals del sistema.

Una especialització en determinades temàtiques, molt concretes i pròpies de l'FP (recursos didàctics necessaris, adequació tècnica i tecnològica d'espais i continguts de la programació didàctica, etc., totes vinculades a l'FP), sembla que també contribuïria a augmentar l'eficàcia i eficiència de les intervencions del servei de la Inspecció d'Educació, i a afavorir l'alimentació de dades i

informació de gran valor afegit a la resta de serveis del Departament. D'altra banda, i en la línia d'assolir aquestes virtuts, és clau el paper d'orientació, prescripció i ajut que la Inspecció d'Educació ha de donar als centres per a un adequat desenvolupament del sistema d'FP en el seu conjunt.

### **12.15. El paper i la presència de l'ICQP**

L'ICQP té un impacte potencial molt significatiu sobre la realitat formativa dels centres i, tanmateix, el seu paper i activitats no sempre es reconeixen prou. Tampoc no hi ha canals d'interacció directa amb els centres.

Incrementar la difusió d'informació sobre les activitats de l'ICQP pot propiciar una implicació més gran dels centres en la planificació de l'FP i, fins i tot, en la millora operativa de la impartició, i també en anticipar l'evolució futura d'àmbits d'especialització o reconeixement de competències de determinats perfils professionals que poden afectar l'estructura dels mòduls formatius.

Implementar canals de recopilació de dades i informació des de la perspectiva dels centres (i el seu coneixement de circumstàncies específiques, territorials i d'activitat) pot, d'altra banda, facilitar el funcionament conjunt del sistema, en integrar les necessitats operatives en què es traduiran en el futur els treballs desenvolupats per l'ICQP.